

**ITSENSÄ JOHTAMINEN – ESIMERKKINÄ
KILPAURHEILIJAT JA KORKEAKOULUTETUT**

Pro Gradu -tutkielma

Yrityksen johtaminen

Toukokuu 2015

Ohjaajat: Arja Ropo ja

Hanna Lehtimäki

Mia Sandelin

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen

Tekijä: SANDELIN, MIA

Tutkielman nimi: Itsensä johtaminen – esimerkkinä kilpaurheilijat ja korkeakoulutetut

Pro gradu -tutkielma: 110 sivua, 3 liitesivua

Aika: Toukokuu 2015

Avainsanat: itsensä johtaminen, motivaatio, itseohjautuvuus, itseluottamus, arvot

Tämä tutkimus käsittelee itsensä johtamista ja sen merkitystä organisaatioissa. Itsensä johtaminen on ajankohtainen aihe johtajuutta käsittelevissä tutkimuksissa. Aiheen valintaan vaikuttivat myös omat henkilökohtaiset kokemukseni siitä, miten työntekijöiden ja esimiesten väliset kommunikaatio-ongelmat ja erilaiset arvomaailmat, voivat vaikuttaa kielteisesti työn tekemiseen ja työviihtyvyyteen. Tutkimuksen tarkoituksena on luoda edellytykset itsensä johtamisen syvällisemmälle ymmärtämiselle.

Tutkimus käsittelee itsensä johtamisen moniulotteista ilmiötä, itsensä johtamisen tärkeimpien ulottuvuuksien eli motivaation, itseohjautuvuuden ja itseluottamuksen kautta. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja analysoida itsensä johtamista ja sen merkitystä sekä vastata tutkimuskysymykseen: Miten kilpaurheilijat ja korkeakoulutetut johtavat itseään? Itsensä johtaminen on yksilöön eli alaiseen kohdistuva johtamisnäkökulma, mutta toteutuakseen itsensä johtaminen vaatii myös sellaisen ympäristön, joka tukee yksilön kehittymistä sekä itseohjautuvuuden toteuttamista.

Tutkimus koostuu kirjallisuuskatsauksesta sekä laadullisesta tutkimuksesta, jonka kohteena ovat kilpaurheilijat sekä korkeakoulutetut. Tutkimusongelman asettelu ja tutkimuksen tieteenfilosofisten lähtökohtien osalta tutkimuksessa on päädytty narratiiviseen tutkimusorientaation käyttöön. Tutkimusaineisto koostuu narratiivisista kertomuksista. Haastatteluaineiston muodostaa keväällä 2014 toteutetut narratiiviset haastattelut, joissa kilpaurheilijat ja korkeakoulutetut kertovat henkilökohtaisista kokemuksistaan.

Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella kilpaurheilijoiden korkeaan motivaatioon vaikuttaa ennen kaikkea ympäristön tuki ja arvostus sekä se, että kilpaurheilija itse tietää, miksi työtään tekee. Kilpaurheilijat käyttävät suurimman osan ajastaan juuri siihen, mitä haluavat elämässään tehdä. Korkeakoulutettujen kohdalla arvostuksen ja kunnioituksen puuttuminen työssä sekä se, ettei heitä tarpeeksi kuunnella, vaikuttaa merkittävästi heidän alhaisen motivaationsa tasoon. Mahdollisuus työskennellä itseohjautuvasti ja omien aikataulujen mukaisesti, sen sijaan lisäsivät motivaatiota ja työn mielekkyyttä. Tutkimustulokset osoittavat, että organisaatioissa esimiehen tulisi keskittyä tuntemaan alaisensa, arvostamaan hänen kykyjään ja kunnioittamaan hänen tahtoaan kehittyä. Sekä kilpaurheilijat että korkeakoulutetut, kertoivat ympäristön suhtautumisen olevan merkittävä tekijä oman onnistumisensa kannalta.

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	Aihealue.....	5
1.2	Tutkimuksen tavoite, rajaukset ja toteutus	7
2	ITSENSÄ JOHTAMINEN	10
2.1	Itsensä johtamisen määrittely	11
2.1.1	Itsensä johtamisen tutkimukselliset juuret	14
2.1.2	Asemointi johtajuustieteessä.....	16
2.2	Motivaatio.....	18
2.2.1	Arvot	20
2.2.2	Tavoitteet	23
2.2.3	Reiss Motivation Profile -motivaatiotyökalun esittely	24
2.3	Itseohjautuvuus	25
2.4	Itseluottamus.....	28
2.5	Itsensä johtamisen toteutuminen	31
2.5.1	Itsensä johtamisen keinot	31
2.5.2	Yksilöön liittyvät edellytykset	33
2.5.3	Esimieheen liittyvät edellytykset	38
2.6	Teorian yhteenveto	44
3	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTUS	47
3.1	Tieteenfilosofiset lähtökohdat	47
3.2	Metodologiana kokemusten ymmärtäminen	48
3.3	Aineiston keruu narratiivien avulla	49
3.4	Tutkimuskohteena kilpaurheilijat sekä korkeakoulutetut.....	51
3.5	Narratiivien analysointi	53
3.6	Tutkimuksen laatu ja luotettavuus	55
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	58
4.1	Kilpaurheilijoiden narratiivit	58
4.1.1	”Kun ajattelee että kyllä mä tän painon noston nii kyllä se nousee”	59
4.1.2	”Jos haluaa menestyä täytyy olla intohimoa”	63
4.1.3	”Oon lojaali työnantajaa kohtaan niin pitkään ku se on lojaali mua kohtaan”	67
4.2	Korkeakoulutettujen narratiivit.....	70
4.2.1	”Olenko väärässä paikassa?	71
4.2.2	”Sitä voi muuttua ihan toiseksi ihmiseksi”	76
4.2.3	”Pitää ottaa itte mittaa ittestään koko ajan”	88
4.3	Tulosten yhteenvetoa ja vertailua	93

5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	100
5.1	Kilpaurheilusta malleja itsensä johtamiseen?.....	103
5.2	RMP - motivaatioprofiili kartoituksen tueksi?	104
5.3	Mitä opittiin?	105
5.4	Jatkotutkimusehdotuksia	106
	LÄHDELUETTELO	107
	LIITTEET.....	111
	LIITE 1: Tarinallisten haastattelujen runko kilpaurheilijoille:.....	111
	LIITE 2: Tarinallisten haastattelujen runko korkeakoulutetuille:	113

KUVIOT

Kuvio 1 Itsensä johtamisen asemointi johtajuustutkimuksen kentässä	16
Kuvio 2 Itsensä johtamisen ulottuvuudet.....	18
Kuvio 3 Itsensä johtamisen keinot.....	33
Kuvio 4 Itsensä johtamisen toteutumisen edellytyksiä.....	43
Kuvio 5 Itsensä johtamisen kokonaisuus	45

TAULUKOT

Taulukko 1 Reissin 16 perusmotiivia	21
Taulukko 2 Työelämän motiivit.....	22
Taulukko 3 Itsensä johtaminen kilpaurheilijoiden ja korkeakoulutettujen näkökulmasta.....	98

1 JOHDANTO

Tässä tutkielmassa johtamista tarkastellaan korkeakoulutettujen, organisaatioissa toimivien yksilöiden näkökulmasta ja täysin yksilöistä sisältäpäin lähtevänä toimintana. Tutkijat ovat pitkään olleet kiinnostuneita siitä, mitkä olosuhteet tekevät työntekijöistä tehokkaita. Perinteisesti johtajuutta on tarkasteltu ilmiönä, joka syntyy organisaation tai esimiehen toimesta. Kun organisaatioissa pohditaan tapoja parantaa toimintaa, käännetään yleensä katse ensisijaisesti siihen, miten esimiestyöskentelyä voisi kehittää (Bjugstad, Thach, Thompson & Morris, 2006). Haluan tässä omassa tutkimuksessani haastaa perinteisen näkökulman johtamiseen, ja tarkastella johtajuutta myös alaisena toimivien yksilöiden näkökulmasta, itsensä johtamisen kontekstissa.

Käytännössä itsensä johtamisen tarve organisaatioissa näkyy siinä, miten vastuuta sekä valtuuksia on ryhdytty jakamaan yrityksen johdolta, yhä enemmän organisaatioiden muille jäsenille. Yksinomaan johtajat eivät näin ole enää työntekijöiden tiedon lähteitä työtehtävien, organisaatiomuutosten ja alan uutisoinnin suhteen (Brown, 2003, 68), vaan myös muiden organisaatiossa toimivien, on kannettava vastuunsa paitsi omasta menestyksestään myös menestyvän organisaation rakentamisesta. Itsensä johtamisen taidon merkitys organisaatioissa korostuu erityisesti tämän hetken epävarmassa talous- ja työtilanteessa, jota leimaa erityisesti henkilöressurssien supistaminen.

1.1 Aihealue

Itsensä johtamisen käsitettä lähestytään tässä tutkielmassa johtamistieteen, organisaatiopsykologian sekä kilpaurheilun näkökulmista, tuoden samalla johtajuusajatteluun uutta poikkitieteellistä perspektiiviä. Tutkimuksessa tarkastellaan yksilöitä aktiivisina oman toiminnan ohjaajina organisaatioissa. Tavoitteena on selvittää, yksilön tarve itsensä johtamiselle ja saada vastauksia siihen, miten tämä tarve täyttyy tämän päivän organisaatioissa. Itsensä johtaminen koostuu kolmesta laajasta ulottuvuudesta eli osa-alueesta: motivaatiosta, itseohjautuvuudesta ja itseluottamuksesta. Etenkin asiantuntijaorganisaatiolle on erityisen arvokasta ymmärtää, että yksilön kyky motivoida itseään lähtee yksilöistä sisältäpäin. Motivaatioon vaikuttaa yksilön henkilökohtaisista arvot ja tarpeet (Reiss, 2000). Itsenäistä työtä tulee tukea yksilöllisesti, ymmärtäen,

mistä alaisen motivaatio syntyy: mikä saa yksilön toimimaan itseohjautuvasti ja tehokkaasti päivä toisensa jälkeen? Millä saa yksilön antamaan kaikkensa?

Itsensä johtamisen tutkimuksessa keskiöön nousee yksilön tarve, tahto ja kyky toimia itsensä johtajana työelämässä. Itsensä johtaminen on tutkimuksissa voitu liittää mm. tehokkuuden kasvamiseen organisaatioissa, minkä vuoksi on kiinnostavaa selvittää, miten itsensä johtamisen hyödyntämistä voitaisiin organisaatioissa edistää. Itsensä johtamisen tutkimuksessa on kuitenkin vielä merkittäviä aukkoja. Etenkin se, miten itseään motivoiva yksilö toimii itsenäisesti kohti päämääriään, on johtamiskäytännöissä vielä vieras osa-alue siitäkin huolimatta, että kyseistä aluetta on mm. psykologiassa käsitelty jo vuosikymmenten ajan (Esim. Vroom, 1964; Bandura, 1986). Näkökulma onkin tässä omassa tutkimuksessani yksilön itseohjautuvassa toiminnassa, jolloin merkittäviksi tutkimusaiheiksi nousevat kyky motivoida itseään sekä usko omaan potentiaaliin. Enää ei ole relevanttia mitata ihmisen motivaatiota suoraan sen perusteella, miten hän tehtävästä suoriutuu muihin työntekijöihin verrattuna, kuten Vroom (1964) vuosikymmeniä sitten kirjoitti. Modernissa motivaatiotutkimuksessa pyritään sen sijaan tunnistamaan yksilöä motivoivia tekijöitä hieman syvällisemmin, korostaen myös yksilöjohtamisen hyötyjä liikemaailmassa. Tutkimussuunnan ymmärtämisen syventäminen on mielestäni erityisen tärkeää liiketoiminnan kehittämisen kannalta tässä taloustilanteessa, jossa yritysten kannattavuus on heikentynyt ja yksilöiden työllistyminen on epävarmaa.

Aiemmat itsensä johtamisen tutkimukset ovat rajoittuneet pääasiassa tiimityössä tapahtuvaan kollektiiviseen itseohjautuvuuteen, mutta tarve itsensä johtamisen ymmärtämiselle yksilöllisellä ja syvemmällä tasolla on tutkimuksessa osoitettu (Denis, Langley & Sergi, 2012). Ajan-kohtaisuus on perusteltua myös käytännön kokemusten kautta, sillä suurin osa ihmisistä on, tai on ollut joskus alaisen eli työntekijän roolissa tietäen siten, mistä asioista motivoituu ja mitkä asiat sen sijaan vaikuttavat henkilökohtaiseen tehokkuuteen kielteisesti (Kelley, 1988). Itsensä johtamista on aiemmissa tutkimuksissa tutkittu lähinnä esimiestoiminnan perusedellytyksenä ehdottaen, että esimiehen on osattava johtaa itseään voidakseen oppia johtamaan muita (Neck & Manz, 2007; Bjugstad ym., 2006). Tarkastelen siis tutkimuksessani johtajuutta useista johtajuustutkimuksista poiketen alaisen näkökulmasta ja tutkimussuunta voidaan näin luokitella alaiskeskeiseksi johtajuustutkimukseksi (*follower centric leadership*). Alaiskeskeisessä tutkimuksessa huomio siirtyy johtajan toiminnasta alaisten taitoon olla esimiehen johdettavina (Kelley, 1988). Alaiskeskeisessä johtajuudessa on näin kyse alaisiin ja heidän toimintatapoihinsa

kohdistuvasta tutkimuksesta, jossa pyritään ymmärtämään johdettavien yksilöllisiä tarpeita ja ominaisuuksia työelämässä.

1.2 Tutkimuksen tavoite, rajaukset ja toteutus

Tutkielmassani keskityn muun muassa korkeakoulutettujen pyrkimyksiin, kykyihin ja keinoihin johtaa itseään tuloksiin. Tutkimuksessa otetaan myös huomioon organisaation rooli yksilön itsensä johtamisessa onnistumisessa. Tutkimuksessa tutkitaan korkeakoulutettujen lisäksi kilpaurheilijoita. Koska kilpaurheilijat koetaan edelläkävijöinä itsensä johtamisessa, käytetään heitä tässä tutkimuksessa vertauskuvana ja jopa esimerkkinä liiketoiminnalle. Tarkoituksena onkin selvittää, mistä yksilön päämäärät syntyvät ja miten yksilö voi saavuttaa tavoitteitaan itsensä johtamisen kautta eli vaikuttamalla tietoisesti omaan toimintaansa. Fokus pidetään näin yksilön valinnoissa, motivoitumisessa ja uskossa omiin kykyihin. Käytännön kokemukseni pohjalta, itsekin korkeakoulutettuna henkilönä ja entisenä kilpaurheilijana, esitän, että korkeakoulutetut ja kilpaurheilijat jakavat liiketoiminnan kannalta merkittäviä ominaisuuksia, tarpeita sekä tavoitteita. Uskon, että erityisesti itsensä johtamisessa liikemaailmalla olisi opittavaa kilpaurheilusta.

Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen:

Miten kilpaurheilijat ja korkeakoulutetut johtavat itseään?

Kilpaurheilijat ovat itsensä johtamisen edelläkävijöitä: he osaavat tietoisesti motivoida itseään ja tietävät myös, mitä tapahtuu, kun usko itseensä hiipuu. Tutkimuksessa on siten perusteltua hyödyntää kilpaurheilumaailman tarjoamia esimerkkejä tukemaan itsensä johtamisen tutkimusta. Toimivan valmennusjärjestelmän tuella kilpaurheilijat johtavat jatkuvasti itseään kohti itse asetettuja päämääriään. He tekevät kaikkensa omien tavoitteidensa saavuttamiseksi, kehittämiseen lajissaan ja tehdäkseen tulosta. (Heino, 2000). Kilpaurheilijan taustalla toimiva organisaatio panostaa urheilijaan jatkuvasti voimavarojaan ja tukee urheilijan henkilökohtaista kehittymistä (Heino, 2000, 63). Siihen, miten kilpaurheilija sitoutuu omaan ”työhönsä”, vaikuttaa vahvasti muun muassa urheilijan oma käsitys taitojensa riittävyydestä. Kilpaurheilijoiden kaltaisia voitontahtoisia ja yritteliäitä piirteitä on havaittavissa myös korkeakoulutetuissa. Kyseenalaista on kuitenkin se, osataanko yksilön arvoja tukea organisaatioissa tarpeeksi yksilöllisen hyödyn sekä yhteisön hyödyn maksimoimiseksi.

Suurimmassa osassa aiempia tutkimuksia, joissa on tutkittu itsensä johtamista, tutkimusaineisto on kerätty kyselyillä. Tutkimukset kilpaurheilijoiden itsesäätelystä ovat yleensä koskeneet ainoastaan tavoitteita ja asenteita, ja tutkimusten toteutus on tapahtunut, joko kyselymenetelmällä (Wang, Chatzisarantis, Spray & Biddle, 2002; Ryska & Vestal, 2004; Gilson, Reyes & Curnock, 2012) tai kenttätutkimuksena (Esim. Pattni & Soutar, 2009). Yksittäisissä tapauksissa on lisäksi hyödynnetty meta-analyysiä (Bandura & Locke, 2003; Denis ym. 2012). Siitä huolimatta, että kysely on juoheva tapa tutkia suurempaa ryhmää urheilijoita, koetaan tässä ongelmaiseksi se, että kyselyllä pyritään tutkimustulosten yleistämiseen, jolloin tieto jää kyselytutkimuksessa hyvin pintapuoliseksi. Koska tässä omassa tutkimuksessani pyrin syvällisempään tiedonkeruuseen, toteutan tutkimuksen narratiivisena haastatteluna eli syvennyn aiheeseen yksilöiden kokemusten kautta (Erikson & Kovalainen, 2008).

Teoreettinen viitekehys rakentuu itsensä johtamisen tutkimusaiheen taustojen selventämisestä, tutkimussuunnan perusteellisesta määrittelystä ja tutkijoiden näkemyksistä eri tavoista johtaa itseään eli itsensä johtamisen ulottuvuuksista sekä keinoista. Tutkijoiden keskustelujen perusteella, itsensä johtaminen jaetaan tutkimuksen kannalta oleellisimpiin osa-alueisiin, joita ovat motivaatio, itseohjautuvuus, itseluottamus sekä arvot. Nämä osa-alueet, joista itsensä johtaminen koostuu, johdattelevat lukijan kohti empiiristä osiota ja paljastavat samalla empirian syvän luonteen. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään itsensä johtamisen toteutumisen edellytyksiä eri osapuolien näkökulmista. Itsensä johtamisen toteutumiseen vaikuttaa yksilön, esimiehen ja organisaation toimintatavat.

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat tutkittavan kohteen luonne ja tiedon laji, johon tutkimuksella pyritään (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 1997). Toteutan tutkimukseni narratiivien eli kilpaurheilijoiden ja korkeakoulutettujen omakohtaisia kokemuksia käsittelevien kertomusten avulla. Narratiivit ymmärretään ihmisen toimintaa ja kokemuksia kuvaavana metodina (Erikson & Kovalainen, 2008), minkä vuoksi menetelmä sopii erityisen hyvin itsensä johtamisen tutkimiseen. Narratiivien avulla luodaan kytköksiä yksilön itsensä johtamisen ajattelun ja käytännön toiminnan välille. Narratiivien avulla myös selvitetään, mitkä ovat yksilön kokemukset ympäristön vaikutuksesta itsensä johtamisen toteutumiseen. Narratiivit analysoidaan syvällisesti moninkertaisen analysoinnin avulla, etsien narratiiveista yksilöllisiä merkityksiä ja päätyen lopulta liikemaailman kehittämisen kannalta merkittäviin johtopäätöksiin.

Tutkimukseni pohjana käytän kirjallisuuskatsausta, jossa kuvataan kattavasti itsensä johtamisen tutkimuksen nykytilannetta, tilannetta ennen tutkimuksen toteutusta. Kirjallisuuskatsaus koostuu itsensä johtamisen taustalla toimivista tutkimussuunnista (alaiskeskeinen johtajuus sekä jaettu johtajuus), itsensä johtamisen tutkimuksista sekä kilpaurheilukirjallisuudesta. Teoriaosuudessa esitellään myös motivaatiotutkimuksen uusin yksilön motivaatiota mittaava menetelmä, Steven Reissin motivaatio profiili (*Reiss Motivation Profile*), jota laajemmin hyödyntämällä itsensä johtamista voidaan organisaatioissa tulevaisuudessa kehittää. Kirjallisuuskatsausta seuraa empiirinen tutkimus siitä, miten korkeakoulutetut ja kilpaurheilijat johtavat itseään. Empiria paljastaa, että liikemaailmassa itsensä johtamista tuetaan vielä hyvin vähän ja, että tästä vaihtoehtoisesta johtamisen näkökulmasta olisi liikemaailmalle merkittävää hyötyä. Korkeakoulutettujen kokemukset työelämästä viestivät selvästi tyytymättömyyttä nykyhetkeen, itsensä johtamisen kontekstissa. Mallia itsensä johtamisen toteuttamiseen käytännössä, tulisi liikemaailman ottaa kilpaurheiluvalmennuksen käytänteistä. Erityisesti yksilöllisiin arvoihin ja tarpeisiin tulisi organisaatioissa kiinnittää huomiota, sillä organisaatioissa tulee muistaa, että jokaista yksilöä motivoivat eri asiat (Reiss, 2000).

2 ITSENSÄ JOHTAMINEN

Itsensä johtamisella kuvataan tietoista itseen vaikuttamisen prosessia. On kyse yksilön itsesääntelyprosessien hallitsemisesta (mm. Manz, 1986; Manz & Sims, 2000; Manz & Neck, 2004) prosessissa, jossa yksilö vaikuttaa tietoisesti omiin ajatuksiinsa ja toimintaansa pyrkiessään itseohjautuvaan ja motivoituneeseen suoriutumiseen. Houghton, Neck ja Singh (2004, 427) kuvaavat itsensä johtamista seuraavasti: *“It is a process through which people influence themselves to achieve the self-direction and self-motivation necessary to perform”*. Itsensä johtamisen käsitteen määrittelyn tekee haastavaksi paitsi se, että kyseessä on erittäin laaja ja tulkinanvarainen sekä sovellettavissa oleva käsite, myös se, ettei sille tieteellisessä tutkimuksessa ole vielä löydetty niin kutsutusti ”omaa paikkaansa”. Aihepiiriä käsitellään mm. taloustieteessä, psykologiassa sekä sosiaalitieteessä.

Ajan myötä itsensä johtamista on tarkasteltu lukuisista eri näkökulmista. Useat johtamisteoriat puoltavat itseohjautuvuuden merkitystä organisaation tehokkuuden sekä työntekijöiden viihtyvyyden mahdollistajana (mm. Deci & Ryan, 1985). Itsensä johtamisen elementtejä on tutkittu sekä yksilötasolla että tiimitasolla jo vuosikymmenten ajan ja lukuisista eri näkökulmista. Itsensä johtamisen osa-alueita on aiemmin käsitelty muun muassa autenttisen johtajuuden (*Authentic Leadership*), seuraajus-teorian (*Follower centric Leadership*), jaetun johtajuuden (*Shared Leadership*), Banduran sosiaaliskognitiivisen teorian (*Social Cognitive Theory*), itsetehokkuusteorian (*Theory of self-efficacy*) sekä yksilön motivaatiota käsittelevän itsemääräämisteorian (*self-determination theory*) näkökulmista. Itsensä johtamista on tutkittu, suoriutumisen lisäksi, henkilökohtaisen urajohtamisen kannalta (*career self-management*) eli tietoisien oman urajohtamisen perspektiivistä. Vaikka itsensä johtamisesta käydään liikemaailmassa jo paljon keskusteluja, aihetta ei ole kuitenkaan johtamistutkimuksessa tarkasteltu vielä kovin syvällisesti, eikä näkökulmaa ole viety juurikaan esimiehistä organisaation muihin jäseniin päin.

Yksilö itse on oman kehittymisensä lähtökohta. Mikäli yksilö ei halua kehittyä, ei sitä myöskään tapahdu. Oppimisen ja kehittymisen tulisi itsensä johtamisen näkökulmasta kohdistua ensisijaisesti itseen. Näin yksilöt löytäisivät tiensä sellaisten tehtävien pariin, jotka täyttävät heidän omat henkilökohtaiset tarpeensa sekä arvonsa (Neck & Manz, 2007). Itsensä johtamista

yksilön urajohtamisen näkökulmasta tutki mm. Quigley ja Tymon (2006), jotka totesivat tarpeen tutkimukselle, todistaakseen sen, että yksilöiden on ymmärrettävä, mistä motivaatio omalla kohdalla syntyy ja osattava myös johtaa omaa motivaatiotaan menestyäkseen työelämässä. Tutkimuksessa painotetaan ennen kaikkea omien arvojen sekä päämäärien merkitystä itsensä johtamisessa ja Quigley & Tymon (2006) osoittavat, että itsensä johtamisen taidolla on suora yhteys myös menestymiseen työuralla.

2.1 Itsensä johtamisen määrittely

Perinteisesti itsensä johtamisen käsite määritellään toimintana, jonka pyrkimyksenä on saavuttaa itseohjautuva ja tavoitteellinen toiminta. Itsensä johtamisen tarkoituksena on oppia motivoimaan itseään, suoritettavan tehtävän vaatimalla tavalla (Manz, 1986; Godwin, Neck & Houghton, 1999; Neck, Neck, Manz & Godwin, 1999). Yksinkertaisuudessaan käsitteen voi määritellä oman toiminnan sekä ajatuksien tietoisena hallitsemisena, sillä se pitää sisällään jatkuvaa tietoista itsearviointia (Neck & Manz, 2007) ja ajatuksien ohjaamista luotujen tavoitteiden suuntaan. Organisaatiossa hyödynnettynä itsensä johtamisen perusajatus on, saada yksilöt ensisijaisesti tarkastelemaan analyttisesti ajatuksiaan ja etsimään motivaation nostamiseen tarvittavat työkalut ensisijaisesti itsestään (Neck ym., 1999). Itsensä johtamisella pyritään organisaatiossa ennen kaikkea tehostamaan yksilöllistä suoriutumista, koko yhteisön toiminnan tehostamiseksi.

Tutkimuksissa määritellään itsensä johtaminen myös omien ajatuksien, tunteiden ja tekemisen selkeyden tarkkailemisena (Åhman, 2012). Åhman (2012) painottaa itsensä johtamisessa erityisesti oman mielen johtamista. Mielen johtamisessa keskiössä on ymmärrys omista ajatuksista, tunteista ja tahdosta. Itsensä johtaminen on mielen johtamisen näkökulmasta johdonmukaista toimintaa. Lisäksi mielen johtamiseen liitetään kyky suhtautua joustavasti erilaisiin ja yllättäviinkin tilanteisiin, sekä kyky ohjata tietoisesti omaa kokemustaan tapahtumista ja asioista. Mielen johtamisessa onnistumisen mittarina toimii yksilön elämän tasapaino sekä tuloksellisuus eli se, mitä yksilö saavuttaa asioista, joita tavoittelee. Elämän tasapaino on myös yleinen itsensä johtamisen määritelmä kirjallisuudessa (esim. Sydänmaanlakka, 2006), mutta koska yleistettävissä olevaa määritelmää ”tasapainoiselle elämälle” ei ole (elämän tasapaino on varsin yksilöllistä), ei sitä tässä tutkimuksessa käytetä itsensä johtamisen määrittelyyn. Sen sijaan

tässä käytetään yksilön aikaansaamaa tulosta, henkilökohtaista tehokkuutta ja yksilöllistä työssä onnistumista itsensä johtamisen onnistumisen mittareina.

Itsensä johtamisen voisi nähdä myös joukkona menetelmiä, joiden avulla yksilö kykenee tietoisesti ohjaamaan itseään kohti päämääriään. Tavoitteet voivat vaihdella suuresti yksilöstä riippuen; ne voivat liittyä niin työhön kuin myös työn ulkopuolisiin päämääriin. Itsensä johtaminen kuvaa niitä menetelmiä, joilla näihin päämääriin päästään. Houghton ym. (2014) ehdottaa, että itsensä johtamisesta voisi käytännön tasolla puhua itsen vaikuttamisen ”työkalusarjana”. Itsensä johtaminen määritellään siten myös joukkona itsen ja omaan toimintaan kohdistettuja strategioita. Aivan kuten organisaatiotasolla laaditut toimintaa ohjaavat strategiat, ohjaavat nämä oman elämän ja oman toiminnan toimintasuunnitelmat, yksilöä kohti hänen itse itselleen asettamia tavoitteita. Tässä tutkielmassa tutkitaan omaan toimintaan kohdistettuja strategioita työelämässä sekä kilpaurheilussa. Lisäksi itsensä johtamisesta tulisi puhua sisäisenä ajattelumallina, ja ihmisen toiminnan perustana (Godwin ym., 1999).

Itsensä johtamisen voi myös kuvata yksilön arvomaailmana ja asenteina (Reiss, 2009). Se ei siis ole vain toimintaa, vaan hyödyntääksemme itsensä johtamista yritysmaailmassa, tulee meidän ymmärtää sekä itsensä johtamisen, että työntekijöiden syvempi olemus ja yksilöllisyys. Tässä tutkimuksessa rajataan itsensä johtamisen näkökulma ensisijaisesti Manzin (1986) sekä Houghton, Neck & Manz (2003) määritelmän mukaisesti, jolloin itsensä johtamista tutkitaan yksilön pyrkimyksenä toimia itseohjautuvasti ja itseään motivoiden. Vaikka Houghton ym., (2004) kuvaa itsensä johtamista osittain myös yksilön toimintaa tiedostamattomasti ohjaavana ilmiönä, pidetään tutkimuksessa fokus ainoastaan yksilön tietoisessa toiminnassa. Itsensä johtamisen syvempänä määritelmänä pidetään tavoitteellista itseohjautuvuutta (Deci & Ryan, 1985), motiivien ymmärtämistä (Reiss, 2000; 2009) sekä uskomista omaan suoriutumiseen, eli itseluottamusta (Bandura, 1986).

Vastoin Banduran (1986) tutkimustuloksia Williams (1997) ehdottaa, että ekstrovertit (ulospäin suuntautuneet) henkilöt olisivat introvertteja (sisäänpäin kääntyneitä) yksilöitä kykenevämpiä johtamaan itseään. Williamsin (1997) ehdotuksen mukaan, itsensä johtamisen voisi siis ymmärtää myös persoonan ominaisuutena, sillä ekstroverttius ja introverttius ovat persoonallisuuspiirteitä. Williams (1997) liitti tutkimuksissaan ekstroverttiuden myös itseluottamukseen, jota tässä tutkimuksessa pidetään yhtenä itsensä johtamisen ulottuvuuksista, mutta kyseistä yhteyttä muut tutkijat eivät vielä ole vahvistaneet. Siihen, onko ulospäin suuntautuneisuus kehitettävissä

oleva ominaisuus vai persoonatekijä, ei tässäkään tutkimuksessa oteta syvemmin kantaa. Myöskään ulospäin suuntautuneisuuden yhteyttä itsensä johtamiseen ei käsitellä. Itsensä johtamista ja sen osa-alueita pidetään läpi tutkimuksen sekä yksilöllisiin tarpeisiin, että yksilölliseen kokemukseen pohjautuvana taitona. Yksilön tarpeet muodostavat yksilön arvot ja ovat Reissin (2000; 2009) mukaan osa yksilön persoonallisuutta eli kohtalaisen vakaat läpi elämän. Itsensä johtamisen kokonaisuutta tarkastellaan kuitenkin asiana, jonka osa-alueita yksilön on mahdollista itsessään kehittää.

Itsensä johtamisen tekijöitä tarkastellaan itseohjautuvuuden, itseluottamuksen ja itsemotivoinnin viitekehyksessä; tietoisesti kehitettävissä olevana taitona, joka organisaatioissa oikein hyödynnettynä, voisi johtaa jopa johtamistieteen vallankumoukseen, kuten myös Åhman (2012) ehdottaa. Itsensä johtamista tarkastellaan tästä syystä yksilön (tässä erityisesti korkeakoulutettujen) tarpeena ja mahdollisuutena, ja koko organisaation etuna. Itsensä johtamista käsitellään itsensä ymmärtämisenä ja erityisesti yksilön henkilökohtaisten arvojen ymmärtämisenä. Itsensä johtaminen nähdään tutkimuksessa myös sitoutumisena omaan henkilökohtaiseen päämäärään tai työelämässä myös ulkoa annettuun tavoitteeseen tai työtehtävään (esim. Bligh, Pearce, Kohles, 2006). Kyse on siis sitoutumisen näkökulmasta työelämässä siitä, miten yksilön arvomaailma kohtaa organisaation arvojen kanssa. Sitoutumista ei tarkastella ainoastaan itsensä johtamisen tekijänä, kuten Bligh ym. (2006) ovat todenneet, vaan se nähdään myös itsensä johtamisen välittömänä seurauksena. Työhön sitoutumisen oletetaan syntyvän itsensä johtamisesta eli yksilön päämäärien ja arvojen kohtaamisesta työnantajan ja annettujen tehtävien kanssa. Sitoutumista voi läpi tutkimuksen ajatella, itsensä johtamisen lopputuloksena ja kun puhutaan tavoitteisiin sitoutumisesta, voi käsitteen jopa rinnastaa itsensä johtamiseen. Itseään johtava yksilö nimittäin on jo sitoutunut tavoitteisiinsa ja motivoitunut toimintaan. Sitoutunut yksilö myös uskoo itseensä ja toimii itseohjautuvasti.

Korkeakoulutetut ja kilpaurheilijat ovat hyvä esimerkki joukosta itseään johtavia yksilöitä, minkä vuoksi juuri näitä kohderyhmiä hyödynnetään itsensä johtamisen syvällisemmässä ymmärtämisessä. Tässä tutkielmassa pyritään ymmärtämään, mikä saa yksilön sitoutumaan ja toimimaan työssään itseään johtaen päivästä toiseen ja mikä vastaavasti vaikuttaa yksilön motivaatioon, itseohjautuvuuteen tai itseluottamukseen kielteisesti.

2.1.1 Itsensä johtamisen tutkimukselliset juuret

Itsensä johtamisen teoria juontaa juurensa vuosikymmenien taakse. Jo 1980-luvulla nimittäin huomattiin, että työntekijät reagoivat huomattavasti positiivisemmin silloin, kun heille annetaan mahdollisuus itse kantaa vastuuta, heitä rohkaistaan osallistumaan ja heitä tuetaan työtyytyväisyyden saavuttamisessa (Walton, 1985). Kun jokainen kantoi vastuun omasta työstään, onnistumisesta ja viihtymisestään työssä, syntyi tuottelias ja tehokas työyhteisö. Tässä tutkimuksessa oletuksena on, että organisaation tehokkuus perustuu juuri yksilön viihtymiseen työssä, ja sen edellytyksenä nähdään korkeakoulutetun mahdollisuus sekä kyky johtaa itseään arjen työtehtävien suorittamiseksi.

Tutkimuksissaan Bligh ym. (2006) on liittänyt itsensä johtamiseen kolme tekijää: henkilökohtainen luottamus, vaikutusvalta ja sitoutuminen. Näiden kolmen tekijän tulisi em. teorian mukaan toteutua, jotta yksilö voi onnistua itsensä johtamisessa. Henkilökohtaisen luottamuksen merkityksestä puhuu myös Bandura (1986), teoriassaan itseluottamuksesta (self-efficacy), jonka mukaan oleellista itsensä johtamisen kannalta, on usko omaan potentiaaliin sekä kykyihin. Vastaavasti vaikutusvallan yhteyttä itsensä johtamiseen tukee Deci & Ryan'in (1985) tutkimus itsemääräämisteoriasta, jossa painotetaan yksilön tarvetta autonomialle eli tarvetta voida toimia itseohjautuvasti. Itseohjautuvuuden ja valinnan mahdollisuuksien myötä, yksilö saattaa kokea hallinnan tunteen koko omasta elämästään. Se on itsemääräämisteorian näkökulmasta erittäin tärkeää yksilön arjessa motivoitumisen kannalta.

Kuten edellä mainittiin, ei itsensä johtamisen taito ole sidoksissa ainoastaan yksilön synnynäisiin persoonatekijöihin. Kyseessä ei ole ihmisen luonteenpiirre, vaan kyky, jota yksilön on mahdollista itsessään myös kehittää (Manz, 1986; Houghton, Neck & Singh, 2004). Jo Banduran (1986) itsesäätelyteoria tukee ajatusta siitä, että itsensä johtamisen eri ulottuvuudet, kuten esimerkiksi itseohjautuvuus, ei ole liitoksissa ainoastaan yksilön perimään. Tämä perustellaan sillä, että yksilön itsesäätelyyn vaikuttaa hyvin vahvasti myös aiemmat kokemukset ja tilanteet. Tutkimusten pohjalta tiedetään, että yksilöllä on itsesäätelykykyään kehittämällä, mahdollista aktivoida taito johtaa itseään, tai vaihtoehtoisesti itsesäätelyä laiminlyömällä ”kytkeä taito pois päältä” (Bandura 1986). Manz (1986, 589) määrittelee itsensä johtamisen tarkemmin prosessina, jonka avulla yksilö ohjaa toimintaansa, saavuttaakseen tehtävän suorittamiseen tarvittavan motivoituneisuuden. Toisin sanoen itsensä johtaminen nähdään keinona löytää moti-

vaatio itsestään. Myös Quigley & Tymon (2006) tukevat aiempia tutkimuksia, toteamalla sisäisen motivaation olevan itsensä johtamisen tärkeimpiä tekijöitä. Tämän sisäisen motivaation löytäminen, vaatii yksilöltä ennen kaikkea omien arvojen sekä päämäärien tunnistamista (Quigley & Tymon, 2006, 532-533) eli henkilökohtaisten motiivien ja niiden vaikutusten ymmärtämistä (Reiss, 2009).

Käsitteenä itsensä johtaminen nousee usein esiin myös kollektiivista johtajuutta käsittelevissä tutkimuksissa (mm. Houghton ym., 2003; Denis ym., 2012), joissa se kuvataan jokaisen yksilön vaikuttamisena yrityksen johtajuuteen kollektiivisesti. Kollektiivisessa johtajuudessa on kyse siitä, että organisaatiossa muutkin jäsenet kuin johtajat kantavat vastuuta johtamistoimenpiteistä yhteisen päämääränsä eteen, eli yrityksen menestymisen puolesta (Denis ym. (2012). Käsitteenä kollektiivinen johtajuus on suomenkielessä verrattavissa jaettuun johtajuuteen.

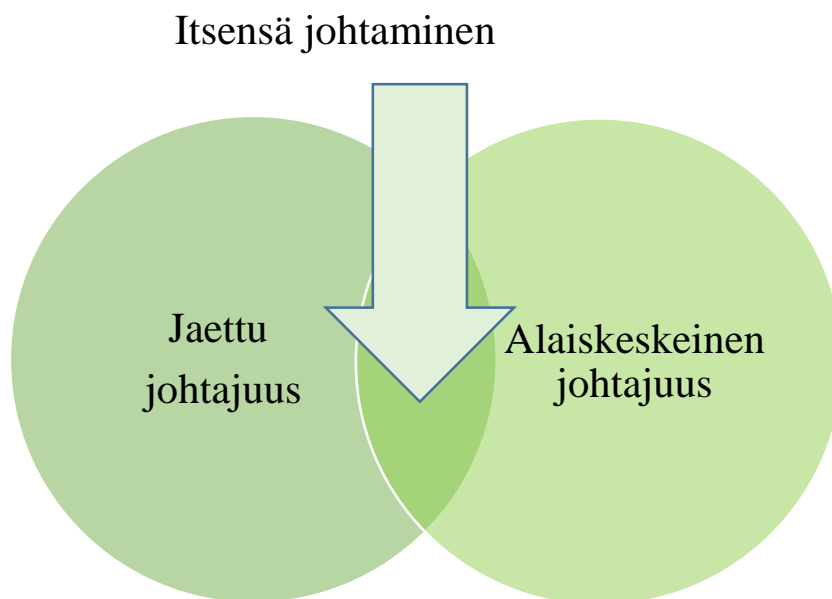
Itsensä johtaminen nähdään yleisesti edellytyksenä jaetun johtajuuden onnistumiselle organisaatioissa. Kollektiivisen johtajuuden teorit kyseenalaistavat ajatuksen siitä, että johtajuus olisi vain yksilön ulkopuolista ohjausta (Denis ym., 2012). Denis ym. (2012, 225) puhuu itsensä johtamisesta ”jaetun johtajuuden mekanismina”. Näkökulma on hiljalleen organisaatioissakin siirtynyt perinteisestä johtamisesta yksilön tarpeisiin. Esimiehen ominaisuuksien ja johtamiskäytäntöjen sijaan, yksilöllisten motivaatiotekijöiden ymmärtämisen on todettu rikastuttavan organisaatiotoimintaa. Itsensä johtaminen on tutkimusalueena laaja, sen monitieteellisen sekä monisäikeisen luonteensa ansiosta. Itsensä johtamista, on tähän mennessä käsitelty enemmän psykologiassa (Bandura, 1986; 1996) ja sosiaalitieteessä (Deci & Ryan, 1985; 2000) kuin johtajuustieteessä, ja itsensä johtamisen määrittely vaihtelee suuresti, riippuen tutkijan valitsemasta tarkastelunäkökulmasta. Itsensä johtamista voidaan ja sitä myös tulisi organisaatioissa Denis ym. (2012, 225) mukaan kehittää:

“This stream of literature nevertheless emphasizes quite strongly the idea that the development of self-leadership and shared leadership can (and indeed should) be managed“.

2.1.2 Asemointi johtajuustieteessä

Jotta organisaatio voisi menestyä liikemaailmassa, on organisaatiossa osattava huomioida johtajien lisäksi myös alaisien ominaisuudet ja luonnetekijät (Brown & Thornborrow, 1996). Brown ja Thornborrow (1996) esittävät kaksi tärkeää syytä organisaatioille kohdistaa huomio alaisiin. Heidän mukaansa huomio pitää kohdistaa alaisiin, jotta voidaan luoda kokonaisvaltaisempi ymmärrys johtajuudesta ja oppia uusia tapoja kouluttaa ja kehittää alaisia edistämään yhteisön menestystä. Myös Pearce ja Manz (2005) ehdottavat johtamisen tarkastelua itsenäisesti toimivien alaisten näkökulmasta. Kuten alaiskeskeisissä teorioissa yleensä, myös itsensä johtamisen teoriassa organisaation menestyminen perustuu työntekijöiden yksilölliseen työsuoritukseen (Van Yperen & Orehek, 2012).

Koska alaiskeskeinen johtajuus toimii itsensä johtamisen lähtökohtana, tarkastellaan tässä tutkimuksessa hieman myös alaiskeskeisen johtajuuden periaatteita. ”Alaiskeskeinen johtajuus” tulee tästä näkökulmasta katsottuna, ymmärtää kaiken organisaatioissa tapahtuvan johtajuuden lähtökohtana ja jaetun johtajuuden toteutumisen edellytyksenä. Alaiskeskeistä johtajuutta tarkastellaan siis itsensä johtamisen paradigmasta, joka rakentuu yksilöllisen motivaation, itseohjautuvuuden ja itsemääräämisen viitekehyksestä. Kuviossa 1 on esitetty itsensä johtamisen asemointi johtajuustieteessä.



Kuvio 1 Itsensä johtamisen asemointi johtajuustutkimuksen kentässä

Kelley (1988) tutki jo 1970 luvun lopussa alaiskeskeistä johtajuutta itsensä johtamisen näkökulmasta. Hän raportoi pankkiorganisaatiosta, jossa pakon edessä ryhdyttiin delegoimaan työtehtäviä alemman tason työntekijöille. Delegoiminen johti onnistumiseen koko organisaatiossa, ja kokemus vastuun jakamisesta seuraajille, osoittautui menestyksekkääksi toimintatavaksi tässä organisaatiossa. Alaiskeskeisessä johtajuudessa on kyse vastuun kantamisesta työtehtävistä, aina työyhteisön hyväksi. Edellä mainitussa tapauksessa työntekijät hyväksyivät saamansa vastuun ja toimivat itseohjautuvina yksilöinä, siinä kovassa kilpailussa, jota yritysasiakkaista kyseisenä ajanjaksona käytiin. Aina tilanne ei kuitenkaan ole niin mutkaton, sillä johtajan tehokkuus riippuu pääasiassa alaisten yksilöllisestä kiinnostuksesta toimia organisaation arvojen mukaan (Bjugstad ym., 2006). Kyse on arvomaailmojen kohtaamisesta alaisen ja esimiehen välillä (Reiss, 2009).

Käytännössä itsensä johtamisen kehittäminen ilmenee yksilöiden henkisten voimavarojen vahvistamisena. Johtamistieteessä on paljon puhuttu siitä, miten organisaatorakenteiden muutokset, ovat hiljalleen johtaneet kohti työvoiman ”voimaantumista”. Kuten Neck ja Manz (2007) ehdottavat, voimaantumisen teorioissa on paljon itsensä johtamiseen yhdistettäviä piirteitä. Kuten itsensä johtaminen, myös voimaantuminen lähtee yksilöstä sisältäpäin ja perustuu pitkälti yksilön näkemykseen itsestään. Itsensä johtamisesta poiketen, voimaantumisen teoriassa kuitenkin painotetaan toimintaympäristön merkitystä yksilön hyvinvoinnissa. Itsensä johtamisen tutkimuksissa voidaan ottaa huomioon yksilön ympäristö sen toteutumisen edellytyksenä, mutta eniten keskitytään kuitenkin aina yksilöön ja yksilöstä lähtevään, toiminnan edellyttämään motivaatioon. Tässä tutkimuksessa keskitytään yksilön tietoiseen oman toiminnan kehittämiseen, ja toimintaympäristön vaikutusta käsitellään lähinnä itseohjautuvuuden tukemisen osalta. Toimintaympäristön tarkoitus on tukea yksilöä itsensä johtamisessa, eikä toimia itsensä johtamisen lähtökohtana. Tästä syystä voimaantumisen teoriaa ei käsitellä tässä tutkimuksessa lainkaan. Itsensä johtamisen moniulotteisesta luonteesta johtuen, halutaan tässä tutkimuksessa keskittyä seuraaviin itsensä johtamisen ydintekijöihin. Itsensä johtaminen jaetaan tässä tutkimuksessa kolmeen ulottuvuuteen: motivaatioon, itseohjautuvuuteen ja itseluottamukseen. Kyseiset ulottuvuudet on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2 Itsensä johtamisen ulottuvuudet

Itsensä johtaminen koostuu siis yksilön kyvystä motivoida itseään, itseohjautuvuudesta sekä uskosta omiin kykyihin, josta tässä tutkielmassa puhutaan itseluottamuksena. Näitä tämän tutkielman ydintekijöitä käsitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

2.2 Motivaatio

Motivaatio on yksilön toiminnan voima. Motivaatio ratkaisee yksilön vireyden, panostuksen ja resurssien käytön, joiden mukaan yksilö erilaisissa tilanteissa toimii päästäkseen päämääräänsä (Robbins, 2000). Motivaatio on varsin yksilöllistä. Sen tutkimista hankaloittaa lisäksi se, että ihmiset eivät kovin usein ole tietoisia käyttäytymisensä syistä eli siitä, mitä tavoittelevat ja miksi. Toisin sanoen ihmiset eivät eroa toisistaan vain kyvyiltään, vaan myös haluiltaan, asenteiltaan ja motiiveiltaan. Motiivit voidaan nimetä myös yksilön arvoiksi tai perustarpeiksi (Reiss, 2009). Tyypillisesti motivaatio jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Tässä tutkimuksessa ei jakoa haluta tehdä, sillä ajatuksena on, että itsensä johtaminen lähtee aina yksilöstä, eikä itseään voi johtaa ainoastaan ulkoisilla motivointikeinoilla. Tämä tarkoittaa, että ulkoiset motivointikeinot, kuten palkka, vaikuttavat itseään johtavaan yksilöön ainoastaan yksilön sisäisen motivointiprosessin kautta. Ulkoisen motivaation käsittelyyn erikseen ei näin ole syytä.

Erityisesti yksilön sisäinen motivaatio, tekee mahdolliseksi työntekijöille, kehittyä itseään ”manageeraaviksi” tai johtaviksi yksilöiksi. Sisäisessä motivaatiossa on kyse yksilön intohimosta

työtä kohtaan ja työstä saadusta positiivisesta energiasta (Quigley & Tymon, 2006, 527). Motivaatio lähtee itsensä johtamisessa aina yksilöstä sisältäpäin, ja motivaatiotekijöiden tunnistamisen vastuu on yksilöllä itsellään. On todettu, että jokainen voi oppia johtamaan itseään kohti parempia suoriutumisia (Pearce & Manz, 2005), mutta se vaatii erityisesti itsensä ja omien motiivien tunnistamista (Bandura, 1986; Reiss, 2009).

Yksi keskeisin motivaatioteoria, joka tukee itsemotivoinnin tutkimusta, on 1980-luvulla luotu ja vuosikymmenien ajan kehitelty itsemääräämisteoria (Deci & Ryan, 1985; 1989; 2000). Siinä tarkastellaan erityisesti niitä tekijöitä, jotka selittävät ihmisen motivoitumisen. Deci & Ryan (1985) määrittelevät motivaation perustuvan kokemukseen, jossa yksilö tuntee tulleen palkituksi sisäisesti. Yksilön sisäisen palkitsemisen tunne syntyy tehokkuuden tunteesta, kun yksilö tietää tehneensä parhaansa, pyrkiessään onnistuneeseen suoriutumiseen. Teorian taustalla on ajatus, että yksilön tulee voida tyydyttää kolme psykologista perustarvettaan, voidakseen motivoitua arjessa. Näitä perustarpeita ovat pätevyys, yhteenkuuluvuus ja autonomia eli itseohjautuvuus. Yksilön henkilökohtainen pätevyyden tunne vahvistuu, kun hän itse kokee selviytävänsä työtehtävästään toivotulla tavalla (Deci & Ryan, 1985). Ratkaisevaa on, yksilön henkilökohtainen kokemus suoriutumisesta - välttämättä aikaan saadulla tuloksella ei ole suurta merkitystä.

Ruohotie (1998) erottelee motivaation tilannemotivaatioon ja yleismotivaatioon. Tilannemotivaatio on tilanteeseen sidottu ja saattaa vaihdella yksilön vireyden mukaan, sillä siihen vaikuttavat sekä ulkoiset (ympäristötekijät) että sisäiset ärsykkeet. Tilannemotivaatio määrää, millä aktiivisuudella ja mihin suuntaan yksilö eri tilanteissa toimii. Yleismotivaatio sen sijaan on pysyvää, ja verrattavissa yksilön asenteisiin. Toisin kuin tilannemotivaatio, yleismotivaatio kuvaa yksilön käyttäytymistä ja motivaatiota pitkällä aikavälillä. Usein tilannemotivaatio on riippuvainen yleismotivaatiosta. Ruohotie (1998) ehdottaa myös, että työstään pitävä yksilö, on huomattavasti helpompi saada kehittämään omaa työtään kuin yksilö joka on työhönsä tyytymätön.

Reiss (2000) on kehittänyt myös ajanmukaisen motivaatioteorian, jota kutsutaan motivaatioanalyysiksi. Uuden motivaatioajattelun tarpeen hän perustelee sillä, etteivät aiemmat psykologit ole tarjonneet vakuuttavaa tietoa juuri ihmisen motivaatiosta, sillä tutkijat ovat keskittyneet tutkimaan lähinnä ihmisen tiedostamatonta mieltä, käyttäytymistä ja kognitioita. Aiemmin mainittu Banduran sosiaaliskognitiivinen teoria on Reissin (2009) mukaan validi kuvaamaan yksilön suhdetta omaan ympäristöönsä ja sen vaikutusta yksilön käyttäytymiseen, mutta ei riittävä

kuvaamaan yksilön motivaation syntyperää. Kognitiivisia teorioita hän kritisoi erityisesti siksi, että ne eivät ota huomioon yksilöllistä motivaatiota (yksilön arvoja tai motiiveja) osana ihmisen ajattelua. Reissin (2000) teoria painottaa työntekijöiden yksilöllisten motiivien merkitystä eli ajatusta, että organisaatioissa tulisi huomioida yksilöiden henkilökohtaiset tarpeet ja motiivit. Jokainen työntekijä arvostaa esimerkiksi palkkioita eri tavalla. Jollekin onnistumisesta saatu arvostus, on huomattavasti tärkeämpää, kuin esimerkiksi taloudelliset palkkiot (Robbins 2000, 171 -173). On myös hyvin yksilöllistä, miten ihminen kokee työtehtävien haastavuuden.

Yksilön motivoitumista voisi tarkastella vielä Vroomin (1964) historiallisen teorian avulla. Vroom esitti kolme tekijää, joiden avulla yksilö motivoituu ja myös onnistuu suoriutumisessaan. Ensinnäkin yksilöllä on oltava korkea itseluottamus työtehtävässä onnistumisen ja esimiehen odotusten täyttämisen suhteen. Toiseksi, yksilön täytyy pystyä luottamaan oman esimiehen ja organisaation tukeen. Kolmanneksi, yksilön täytyy kokea tyytyväisyyden tunne aikaan saadusta tuloksesta. Mikäli yksilö epäonnistuu suoriutumisessaan, on Vroomin mukaan hyvin todennäköistä, että yksi tai useampi näistä tekijöistä ei täyty. Esimerkiksi yksilön liian heikot taidot tehtävän suorittamiseen tai organisaation yksilöön kohdistuvat epärealistiset odotukset, voivat tällöin olla syy epäonnistumiseen (Vroom, 1964; Bjugstad ym., 2006). Vroomin (1964) teoriaa pidetään edelleen motivaatioteorioiden yhtenä perustana. Teoria on edelleen validi, mutta jättää vielä liian monia asioita huomioimatta. Teoria ei kerro, mistä yksilön korkeassa itseluottamuksessa on kyse ja mistä se syntyy. Siitä ei myöskään selviä, mistä luottamus esimiehen ja alaisen välillä syntyy ja millaista on tarvittava tuki. Lisäksi teoria jättää epäselväksi, mistä tyytyväisyyden tunne yksilölle syntyy.

2.2.1 Arvot

Itsensä motivoimisen lähtökohta on ymmärtää omien henkilökohtaisten tarpeiden ja arvojen merkitys. Yksilölliset arvot pohjautuvat yksilön tarpeisiin, joita kutsutaan myös motiiveiksi (Reiss, 2009). Motiivit ovat niin kutsuttuja ”syitä” yksilön käyttäytymiselle, ja ne selittävät, miksi yksilö toimii tilanteissa erityisellä tavalla ja miksi hän haluaa elämässään tietynlaisia asioita (Reiss, 2009). Reiss (2000) korostaa yksilön arvojen yhteyttä työssä viihtymiseen ja korostaa kuinka yksilön tulisi pitää työstä, jota tekee suuren osan elämästään tai pyrkiä muutokseen mikäli ei työssään viihdy. Silloin, kun yksilö jää työskentelemään yritykseen, joissa yksilön arvot eivät vastaa organisaation toimintaa, yksilöllinen motivaatio ja siten myös yksilön suoriutuminen heikkenevät. Myös Sparrowe (2005) tukee tätä ajattelua painottaen jatkuvan itsensä

tulkittamisen merkitystä oman toiminnan ohjaamisessa. Omien arvojen syvällinen ymmärtäminen voi olla haastavaa ja vaatii kriittistä oman mielen ja toiminnan tutkiskelua.

Yksilö joka on tietoinen itsestään ja omista arvoistaan voi tehdä itseään tyydyttäviä valintoja (Reiss, 2009). Reissin (2009) näkökulmasta itsensä johtaminen on omien motiivien eli arvojen tunnistamista ja itsensä motivoimista näiden motiivien tyydyttämisen kautta. Reiss jakaa motivaation kuuteentoista (16) motiiviin, joista käytetään myös nimityksiä perustarpeet, halut ja arvot. Koska tutkimuksessani pyrin ymmärtämään itsensä johtamista hyvin yksilöllisestä näkökulmasta ja organisaatiokontekstissa, puhun motiivien ja tarpeiden sijaan yksilön arvoista. Myös Reissin (2009) mukaan ihmisen arvomaailma voidaan selittää kuudentoista yksilön toimintaa ohjaavan motiivin avulla (Taulukko 1). Kaikissa yksilöissä voidaan tunnistaa samat perusarvot, mutta jokaisella yksilöllä ne ovat eri arvojärjestyksessä. Se, miten arvot järjestyvät yksilölliseen tärkeysjärjestykseen, tekee jokaisesta yksilön. Puhutaan yksilöllisestä *motivaatio-profilista*, jonka nämä perusarvot muodostavat. Reiss on kehittänyt myös menetelmän, motivaatioanalyysin, näiden arvojen tunnistamiseen yksilöissä. Menetelmään tutustutaan tarkemmin tutkielman lopussa.

Taulukko 1 Reissin (2001, 2009) 16 perusmotiivia

Motiivi	Tarve, jota motiivi ilmentää
Valta	Vaikutusvallan tarve
Uteliaisuus	Tiedon ja kehittymisen tarve
Itsenäisyys	Itseen luottamisen tai itseluottamuksen tarve
Hyväksyntä	Tarve välttää kritiikkiä ja hylkäämistä
Status	Arvovallan tarve
Kunnia	Tarve kehittyä moraalisesti
Järjestys	Suunnitelmallisuuden tarve
Sosiaaliset suhteet	Tarve ystävyyteen ja sosiaalisiin kontakteihin
Kosto	Tarve päästä tasoihin
Idealismi	Sosiaalisen oikeudenmukaisuuden tarve
Säästäminen	Keräämisen tarve
Rauhallisuus	Sisäisen rauhan tarve
Fyysinen toiminta	Tarve liikuttaa lihaksiaan
Syöminen	Ravinnosta nauttiminen
Esteettisyys	Kauneuden tarve (koskee itseä ja yksilön ympäristöä)
Perhe	Tarve kasvattaa omat lapset

Nämä Reissin perusmotiivit muodostavat yksilöllisen hierarkian, joka paljastaa, mitkä motiivit ovat yksilölle merkittävimpiä ja mitkä motiivit vastaavat vahvuudeltaan valtaosaa yksilöistä eli niin kutsuttua standardia (Reiss, 2000; 2009). Näistä kuudestatoista perustarpeesta ei kuitenkaan ole syytä huomioida kuin ne tarpeet, jotka itsensä johtamisen näkökulmasta ovat korkeakoulutetun työelämässä merkittäviä. Oleelliset motiivit tutkimukseni kannalta ovat taulukossa 1 esitetyt viisi ensimmäistä motiivia: valta, uteliaisuus, itsenäisyys, hyväksyntä ja status. Taulukossa 2 esitetään, miten nämä motiivien muodostamat arvot näkyvät työelämässä. Nämä yksilölliset tarpeet voi työelämässä tyydyttää ihmisten avulla (esim. esimiehen, alaisten ja työka- vereiden avulla) ja mielekkäiden työtehtävien avulla.

Taulukko 2 Työelämän motiivit mukaillen Reiss (2001)

Työmotiivi	Motiivin ilmeneminen työelämässä
Valta	Kun yksilön vallan tarve on vahva, on yksilön tavoitteiden taustalla tarve työs- sään tehdä jotain suurta, ja päästä vaikuttamaan asioihin. He ovat yleensä tyytyväisiä haasteellisessa työssä, ja nauttivat esimerkiksi johtavasta ase- masta ja muiden ohjeistamisesta.
Uteliaisuus	Vahva uteliaisuuden tarve viittaa jatkuvaan tarpeeseen kehittyä ja oppia uutta. Korkeakoulutetut ovat usein erittäin uteliaita ja nauttivat nopeasta ke- hityksestä. Urheilijat sen sijaan nauttivat siitä ettei heidän tarvitse oppia uutta, vaan riittää että he parantavat tulostaan; heidän uteliaisuuden tarve on usein matala.
Itsenäisyys / riippu- mattomuus	Itsenäisyyden tarve tyydyttyä kun yksilö saa työhönsä tarpeeksi tukea mutta työ on kuitenkin hänelle sopivan vapaata ja itseohjautuvaa. Liiallinen vahtimi- nen saattaa toisille aiheuttaa hermostuneisuutta, kun taas liian vähäinen tuki saattaa johtaa epävarmuuteen ja ahdistukseen osaamisen puuttuessa. Itse- näisyyden tarve on hyvin yksilöllistä. Yrittäjillä esimerkiksi on erittäin vahva itsenäisyyden tarve.
Hyväksyntä	Korkea hyväksynnän tarve näkyy vaikeutena käsitellä kaikenlaista kritiikkiä. Näille yksilöille kritiikki aiheuttaa hermostuneisuutta ja vahvaa itsekritiikkiä. Kielteinen kritiikki saattaa yksilöillä joilla on korkea hyväksynnän tarve johtaa jopa luovuttamiseen ja on tavallista että tällaisen yksilön kohdalla kritiikin ai- heuttama huono olo kohdistuu ympäristöön, esim. kyseisen henkilön alaisiin mikäli hän on johtavassa asemassa.
Status	Tarve tuntea itsensä tärkeäksi korkean aseman ja/tai tittelin myötä. Esimer- kiksi pankkialalla statusta usein tavoitellaan ja statusta käytetään toisilla aloilla (mm. pankkialalla) jopa palkitsemismenetelmänä.

Reissin (2000) motivaatioanalyysiä ei tässä tutkimuksessa varsinaisesti hyödynnetä tutkimus-
metodina, mutta sen ymmärtäminen auttaa itsensä johtamisen kehittämisessä työelämässä. Mo-
tivaatioprofiili tarjoaa yksilöllistä ymmärrystä itsestään, ja työelämässä hyödynnettynä, se tar-
joaa esimiehille helpotusta alaistensa aidon motivaation ymmärtämiseen. Motivaatioprofiili

esitetään myös siitä syystä, että uteliaana tutkijana halusin kokeilla menetelmää tutkimuksen korkeakoulutettujen kohdalla. Motivaatioprofiilikokeilun tuloksilla vahvistetaan varsinaista empiriaa johtopäätöksissä.

2.2.2 Tavoitteet

Voidakseen motivoitua jonkin tehtävän suorittamiseen on yksilöllä tavoiteteorian mukaan oltava toiminnalleen jokin päämäärä tai tavoite johon hän sitoutuu (Lee, Locke & Latham, 1989; Locke, 1996). Locken tavoiteteoria on yksi historian tunnetuimpia. Siinä kuvataan yksilön toiminnan syitä ja erityisesti yksilön motivaation syntymistä. Locke pyrkii perustelemaan, miksi jotkut yksilöt (riippumatta yksilön tiedosta ja taidoista) suoriutuvat työtehtävistä huomattavasti toisia yksilöitä paremmin. Hän tarkasteli tutkimuksissaan vuosikymmenten ajan ihmisten päämääriä, joihin he toiminnallaan pyrkivät. Locke keskittyi tutkimaan, mikä on yksilöiden tietoisesti määritelty tavoite, joka toimii erinäisten toimintatapojen innoittajana. Hän todisti tutkimuksillaan yksilön päämäärien merkityksen työsuorituksen onnistumisessa (Lee, Locke & Latham, 1989; Locke, 1996).

Tavoitteiden asettaminen herättää yksilössä yleensä itseen kohdistuvat arviointireaktiot. Kun ihmiset käyvät läpi suoriutumisiaan työssä, niiden syitä ja seurauksia, ovat he usein taipuvaisia asettamaan itselleen yhä uusia tavoitteita edetäkseen urallaan asteittain (Bandura, 1986). Se, minkälaiset tavoitteet kukin itselleen asettaa ja miten kukin sitoutuu asetetun tavoitteen saavuttamiseen, on kuitenkin yksilöllistä. Se perustuu pitkälti siihen, miten yksilö uskoo omaan potentiaaliinsa ja kohtaako tämä usko itseensä organisaatiossa tarjottuja mahdollisuuksia. Tutkimuksessani pidän yksilön tavoitteita itsensä johtamisen ”työkaluina”, joita korkeakoulutetuilla oletetaan jo uravalinnan puolesta työelämässään olevan. Koska ilman päämäärää ei itsensä johtamista ole mahdollista toteuttaa, oletan tutkimuksessani, että yksilöllä on päämäärä, joka vaikuttaa jokaisen itsensä johtamisen osa-alueen kehittämiseen. Tavoitteita ei tämän vuoksi tässä tutkielmassa käsitellä erikseen omana itsensä johtamisen osa-alueena.

Tavoitteesta motivoivan tekee usein sen haastavuus. Ihmiset motivoituvat aikaansaannoksiinsa ja toivovat tehtäviltään saavuttamisen iloa. Tehtävä ei kuitenkaan saa olla liian haastava, sillä sen tulee olla saavutettavissa. (Robbins 2000, 166 - 167; Ruohotie 1998, 55 - 57). On hyvin yksilöllistä, miten kukin kokee päämäärien haastavuuden. Toiselle haastava tehtävä saattaa olla

toiselle rutiinityönomaista ja jopa tylsää. Vastaavasti liialliset haasteet voi viedä motivaation niiltä yksilöiltä, jotka kokevat tavoitteet liian suuriksi omiin kykyihinsä verrattuna.

2.2.3 Reiss Motivation Profile -motivaatiotyökalun esittely

Motivaatiota tutkineet psykologit ovat usein keskittyneet vain erityisiin tilanteisiin liittyviin motiiveihin. Reiss (2000; 2009) keskittyy motivaatioanalyysissään läpi elämän kestävien yksilöllisten erojen tutkimiseen yksilöllisten motiivien kautta. Nämä motiivit ilmaisevat niitä sisäisesti omaksuttuja arvoja, jotka ohjaavat valintojamme ja käyttäytymistämme eli oikeastaan koko yksilön persoonallisuuden kehittymistä. Teoriassa ilmenetään henkilökohtaisten tarpeiden erot liittämättä niitä tietynlaiseen tilanteeseen. Näin on onnistuttu havainnollistamaan käyttäytymisen ja ihmisen motivaation kulmakivet. Reiss (2009) puhuu motiiveista yksilöllisenä sormenjälkenä ja korostaa motivaatioanalyysin hyötyä keinona ymmärtää, miten elämässä voi syntyä työhön, ihmissuhteisiin tai vain erityisiin olosuhteisiin liittyviä ongelmia ja vastoin käymisiä silloin, kun vahvat motiivimme eivät tyydyty tai kun arvomme ovat ristiriidassa omien ja/tai muiden arvojen kanssa.

Steven Reissin (2009) motivaatioanalyysi perustuu vertaisarvioituihin tutkimuksiin siitä, mikä ihmisiä motivoi (Reiss & Harvercamp, 1998). Se on ensimmäinen empiiriseen tutkimukseen pohjautuva motivaatiotutkimus, joka käsittelee sitä, mikä saa ihmisen toimimaan. Tutkijan mielestä paras tapa selvittää, mikä tavallisia ihmisiä motivoi, on kysyä se suoraan heiltä itseltään, eikä esimerkiksi havainnoimalla eläimiä. Näin hän päätyi tutkimaan tuhansia hyvin eritaustaisia yksilöitä. Tutkimuksen avulla päädyttiin kuutentoista (16) elämän perustarpeeseen, joiden tärkeysjärjestys antaa tietoa yksilön arvoista ja siitä, mikä häntä todellisuudessa motivoi. Kuudentoista motiivin on vahvistettu olevan paikkansa pitäviä myös kulttuurista riippumatta.

Motivaatioanalyysi on johtanut motivaatiota mittaavaan työkaluun, mainitsemaani motivaatio-profiiliin, jota jo hyödynnetään laajemmin Euroopassa. Motivaatioprofiilin avulla mitataan yksilön kuudentoista perusmotiivin intensiteetti eli vahvuusaste, joka paljastaa yksilön motivaation syntyperän luoden ns. yksilöllisen motiivien hierarkian. Lähtökohta motivaatioanalyysissä on, että jokaisen yksilön toiminta perustuu näihin motiiveihin, mutta motiivit motivoivat yksi-

löitä eri tavalla. Toisia motivoivat esimerkiksi jatkuva kehittyminen, uuden oppiminen ja haasteet, toisten mielestä taas itsensä kehittäminen voi olla vastenmielistä ja jopa ahdistavaa. Tällaisten yksilöiden uteliaisuuden (oppimisen) motiivi on hyvin matala, jolloin yksilö saattaa nauttia huomattavasti enemmän käytännönläheisestä ja kenties myös rutiininomaisesta työstä. (Reiss, 2000). Tieto yksilön perusmotiiveista voi näin olla koko organisaation tehokkuuden kannalta erittäin hyödyllinen silloin, kun henkilöresursseja lisätään tai tehtäväjakoja muutetaan.

Motivaatioprofiilia voidaan käyttää perinteiseen tapaan henkilöarviointimenetelmänä esimerkiksi rekrytoinneissa silloin, kun halutaan ymmärtää työnhakijoiden arvot ja niiden soveltuvuus organisaation kulttuuriin (Reiss, 2000). Erityisen hyvin se toimii yksilön itseen tutustumisessa sekä organisaation keinona tutustua yksilön arvomaailmaan. Se helpottaa sopivan esimiestyöstrategian löytämistä yksilöllisesti jokaisen alaisen kohdalla. Lisäksi kyseistä työkalua voidaan hyödyntää uravalmennuksessa, kilpaurheiluvalmennuksessa, johtajuuden kehittämisessä, esimieskoulutuksessa ja konfliktien purkamisessa työpaikoilla (Reiss, 2000). Menetelmää käytetään jo useissa eri konteksteissa myös Suomessa. Uskon, että menetelmän hyödyntämistä lisäämällä organisaatioissa voitaisiin paremmin ymmärtää käytettävissä olevaa potentiaalia ja huomioida potentiaalin tarjoama etu organisaatiolle ohjaamalla resurssit oikein. On koko organisaation etu saada oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin.

2.3 Itseohjautuvuus

Itsensä johtamisen teemaa on tutkittu useilla tieteenaloilla, kuten kasvatus-, talous- ja sosiaalitieteissä sekä psykologiassa. Aihetta on tutkittu urheilusuoritukseen vaikuttavana tekijänä, jaetun johtajuuden ja tiimityön lähtökohtana, yksilöiden itsesäätelyn merkittävänä osa-alueena ja ihmisen tavoitteellisen toiminnan säätelijänä. On todettu, että itseään voi johtaa parempiin suoriutumisiin muun muassa kehittämällä uskoa omaan tekemiseen (itseluottamus) (Stajkovic & Luthans, 1998), oppimalla motivoimaan itseä (itsemotivointi) sekä tavoitteiden avulla (Bandura, 1986; Wang ym., 2002; Salmimies, 2008). Decin & Ryan (1985) itsemääräämisteoriaan johtaneet tutkimukset puolestaan osoittivat, että yksilö suoriutuu työstään tehokkaammin silloin, kun hänellä on mahdollisuus itseohjautuvaan toimintaan.

Itsensä johtaminen ei ole synnynnäinen taito. Godwin ym. (1999) ovat sanoneet, että sen oppiminen vaatii erityisesti tietoista itseohjautuvuuden opettelemista. Itseohjautuvuus on tässä tutkielmassa itsensä johtamisen ydin. Deci & Ryan (1985) mukaan yksilöllä on tarve ”itseään määräämiselle”. Itseään määrääminen on itseohjautuvuuteen pyrkivää toimintaa. Itseohjautuvuus voidaan kuvata yksilön kokemana itsenäisyyden tunteena, kun hän suorittaa annettua tehtävää. Teorian mukaan yksilön sisäistä motivaatiota voidaan työyhteisössä parantaa muun muassa tarjoamalla yksilölle valintamahdollisuuksia, tukemalla omien tunteiden tunnistamista ja luomalla mahdollisuuksia yksilölle itseohjautuvaan toimintaan. Nämä tekijät tukevat yksilön tarvetta itseohjautuvuudelle, ja ne toimivat siten ulkoisina edellytyksinä muun muassa yksilön kyvylle motivoida itseään. Lisäksi itseohjautuvuus on liitetty vahvasti onnistuneeseen suoriutumiseen sekä seuraavassa kappaleessa käsiteltävään itseluottamukseen (Sousa, Coelho & Guillaumon-Saorin, 2012). Sousa ym., (2012) löysivät yhteyden myös itseohjautuvuuden ja työntekijöiden asenteiden sekä toimintatapojen välillä. Kun itseohjautuvaa työskentelyä tuettiin, vahvistui yksilöiden itseluottamus ja he toivat ahkerammin esiin omia kehitysideoitaan.

Itsensä johtamisessa vastuun jakamisen sijaan menestymisen edellytys on vastuun ottaminen. Itseohjautuvuuden merkitystä korostetaan erityisesti tiimipohjaisessa asiantuntijatyössä (Bligh, Pearce & Kohles, 2006). Vaikka itseohjautuvia tiimejä on johtajuustutkimuksessa käsitelty paljon, on vielä hyvin vähän tietoa siitä, miten itseohjautuvien tiimien jäsenet yksilötasolla johtavat itseään aktiivisesti toimintaan ja vaikuttavat siten esimerkiksi jaetun johtajuuden toteutumiseen (Bligh ym., 2006). Tässä tutkimuksessa keskitymme yksilöllisen itseohjautuvuuden edellytyksiin, sillä tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että yksilöiden taito johtaa omaa toimintaansa on edellytys toimivalle jaetulle johtajuudelle (Houghton ym., 2003; Bligh ym., 2006; Denis ym., 2012).

Kelley (1988) nimeää itseään johtavan yksilön ns. ”vaikuttavaksi alaiseksi”. Vaikuttavia alaisia ovat yksilöt, jotka toimivat itseohjautuvasti ja sitoutuvat organisaation päämäärään. He ovat itseään johtavia yksilöitä, jotka osaavat määritellä omat tavoitteensa ja arvioida tiettyyn tavoitteeseen pääsemisen edellytykset. He osaavat kehittää omaa pätevyyttään ja fokusoida ponnistelunsa kohti sitä erityistä selkeää tavoitetta. He pyrkivät yhä parempiin suorituksiin ja uskaltavat laajentaa maailmankatsomustaan ja kykyjään. Vaikuttavia alaisia eli ”itseään johtavia yksilöitä” kuvaa lisäksi rohkeus, rehellisyys ja uskottavuus. Heillä on tyypillisesti innostusta, älykkyyttä ja korkeaa itseluottamusta. Nämä yksilöt kykenevät itsenäiseen kriittiseen ajatteluun ja kykyyn hakeutua ympäristöön, jossa kokevat olonsa miellyttäväksi.

Jotta itsensä johtamisen etua liiketoiminnalle olisi helpompi ymmärtää, esitellään lyhyesti Kelley'n (1992) kehittämä malli, jossa alaiset on karkeasti jaettu neljään eri alaistyyppiin:

1) Uhmakkaat alaiset (alienated followers)

Muista ja muiden ajatuksesta riippumattomia yksilöitä. He ovat tyypillisesti hyvin skeptisiä organisaation toimintaa kohtaan. Usein he ovat erittäin osaavia yksilöitä, mutta saattavat olla jopa kyynisiä työnantajaansa kohtaan, mikä tekee hyvän johtaja - alaissuhteen rakentamisesta organisaation näkökulmasta erittäin haastavaa. Heidän toimintansa voi olla jopa välinpitämättömyyttä ja epäkunnioittavaa.

2) Sopeutuvaiset alaiset (conformist followers)

Sopeutuvaiset alaiset ovat niin sanottuja ”yes”-tyyppisiä. He ovat hyviä työntekijöitä aktiivisuutensa osalta, mutta noudattavat myös tehokkaasti käskyjä. Heillä saattaa kykyjen lisäksi olla ajatuksia työskentelytavan muuttamisesta, mutta he tyytyvät enemmän ohjaukseen. He ovat tehokkaita omassa tehtävässään, kunhan joku näyttää heille suuntaa. He valitsevat aina helpoimman tien, eivätkä uskalla toimia itseohjautuvasti.

3) Passiiviset alaiset (passive followers)

He luottavat siihen, että esimiehet tekevät ajattelutyön heidän puolestaan ja aina heille parhaalla tavalla. Heidän mielestään johtajuus on käskyjä ja ohjausta ja he tekevät täysin määräysten mukaan sen, mitä määräyksissä sanotaan. Ilman määräyksiä he jättävät enemmän työn tekemättä kuin toimivat itseohjautuvasti.

4) Mallialaiset (exemplary followers)

Kelley (1992) mukaan tämä alaistyyppi on yksilönä itsenäinen ja innovatiivinen. Alaistyyppiä kuvastaa myös kykeneväisyys kyseenalaistaa johtajuutta. Yksilö on kriittinen koko organisaation toimintaa kohtaan, ja kykenee itseohjautuvaan ajatteluun sekä toimintaan. Mallialainen on itseään johtava yksilö. Käsite mallialainen luo mielestäni kuvitelman täydellisestä ihmistyyppistä, mikä ei mielestäni kuulu itsensä johtamisen periaatteisiin; eroavaisuudet itsensä johtamisen taidossa perustuu yksilön arvoihin sekä ympäristöstä saatuun itsensä johtamisen tukeen. Mallialainen on käsitteenä mielestäni ristiriidassa jo sen perusajatuksen kanssa, että itsensä johtaminen ei ole synnynnäinen ominaisuus, vaan ihminen voi myös oppia johtamaan itseään. Tästä syystä tässä tutkielmassa puhutaan vain itseään johtavista yksilöistä.

Deci & Ryan (1985) painottavat teoriassaan vapauden ja itsehallinnon merkitystä. He ehdottavat, että yksilö toimii motivoitummin olosuhteissa, joissa saa toimia omien valintojen mukaan, ilman kovaa kuria ja valvontaa. Näin ollen esimerkiksi korkeakoulutettu, jolla on oikeus vaikuttaa työskentelyynsä, on motivoituneempi kuin tiukan valvonnan ja ohjauksen alla oleva yksilö. Tehokas itseohjautuvuus edellyttää yksilöltä ennen kaikkea itsestä lähtevää tahtoa toimia itseohjautuvasti. Itseohjautuvuus, kuten koko itsensä johtaminen lähtee yksilöstä sisältäpäin ja ympäristö voi vain joko tukea tai olla tukematta ilmiötä. Yksilöltä vaaditaan lisäksi taitoa ja rohkeutta vaikuttaa omaan ympäristöönsä välttääkseen joutumisen ympäristön ohjaamaksi. Sousa ym., (2012) korostaa myös työtehtäviin sekä työnantajaan sitoutumista yhtenä itseohjautuvuuden seurauksena. Kun työntekijöiden itseohjautuvuuden tarvetta tuetaan, kasvaa yksilön vastuu työtehtävistä, jolloin hänestä yleensä tulee myös vastuuntuntoinen koko organisaatiota kohtaan. Itseohjautuvuuden tukeminen voi näin olla organisaatiolle myös suora keino sitouttaa yksilöt organisaatioon, riippuen kuitenkin aina organisaation yksilöiden motiiveista.

Itseohjautuvuus liittyy myös keskeisesti myös kilpaurheiluun. Kilpaurheilijoiden on toimittava itseään ohjaten eli kehitettävä itseään motivoitumaan tilanteessa kuin tilanteessa saavuttaakseen yhä parempia tuloksia. Kilpaurheilussa menestymisessä tärkeää on erityisesti se, että kilpaurheilija on selvittänyt itselleen, millainen merkitys urheilulla on hänen elämässään (Heino, 2000). Tätä voidaan soveltaa myös työelämässä. Tällöin yksilön olisi siis ymmärrettävä, miksi tekee kyseistä työtä ja mitkä ovat ne motiivit, jotka tekevät työstä joko mielekästä tai epämiellyttävää. Urheilijan asenne työtään kohtaan on hänen itsensä lisäksi sidoksissa valmennusjärjestelmään sekä johdon toimintaan.

2.4 Itseluottamus

Käsitteellä itseluottamus viitataan tässä tutkielmassa Banduran (1986) määrittelemään niin kutsuttuun ”itsetehokkuuteen” (eng. *self-efficacy*). Banduran (1986) alkuperäisen määritelmän mukaan on kyse yksilön kyvystä arvioida omia taitojaan, sekä yksilön uskosta omaan potentiaaliin. Usein urheiluaineistoissa on Banduran (1986) nimeämää itsetehokkuutta verrattu käsitteeseen itseluottamus, eng. ”*self-confidence*” (Gilson ym., 2012). Koska itsetehokkuus voi käsitteenä olla lukijalle vaikeampi omaksua, käytetään myös tässä tutkielmassa Banduran ”*self-efficacy*” termistä yksinkertaisemmin suomenkielistä käsitettä itseluottamus.

Merkittävänä osana yksilön itseohjautuvuudessa toimii hänen oma arvio omista kyvyistään, sillä usko itseen ja omaan tekemiseen toimii yhtenä ihmisen koko toiminnan alkuunpanijana. Itseluottamuksella viitataan tässä nimenomaan yksilön uskoon omaa potentiaaliaan kohtaan; yksilön arvioon siitä mihin hän kykenee. Itseluottamuksen yhteyttä itsensä johtamiseen käsitellään jo 1980-luvun lopulla psykologiassa, kun sitä tutkittiin osana ihmisen itsesäätelyä. On tärkeää ymmärtää, että sillä ei tarkoiteta yksilön todellisia kykyjä, vaan ainoastaan yksilön henkilökohtaista arviota siitä, mihin hän itse kokee kykenevänsä. Se on siis uskomista itseen, ja tässä tapauksessa erityisesti uskomista omaan tekemiseen työelämässä. Yksilön itseluottamuksen taso perustuu näin ollen ainoastaan yksilön omaan kokemukseen ja henkilökohtaisiin ajatuksiin henkilökohtaisesta potentiaalistaan. Itseluottamuksella ei kuitenkaan viitata millään tavoin ylpeyteen tai esimerkiksi rohkeuteen olla jotain, tai muihinkaan ulospäin näkyviin itseluottamuksen mahdollisiin määritelmiin. Itseluottamuksella viitataan ainoastaan siihen miten yksilö kokee itse uskovansa omiin kykyihin koskien tehtävistä suoriutumista.

Itseluottamus omaan tekemiseen on omakohtainen arvio siitä, mihin hän kykenee eli täysin subjektiivinen arvio omista taidoista ja tekemisestä. Esimerkkinä tästä Bandura (1986) mainitsee urheiluosuorituksen, jossa se on ihmisen arvio siitä, kuinka pitkälle hän kykenee hyppäämään. Esimerkiksi, kun yksilö uskoo hyppäävänsä 1,5 metriä eteenpäin paikoiltaan, kuvaa se nimenomaan henkilön itseluottamusta haastetta kohtaan. Sen sijaan toteutuneella 1,5 metrin hypyllä ansaittu suosio, huomionosoitukset ja itsetyytyväisyyden tunne on seurausta tästä itseluottamuksesta. Se on itseen uskomisen avulla aikaansaatu tulos. Aikaansaatu tulos saattaa toimia itseluottamuksen vahvistajana ja vaikuttaa yksilön itseluottamukseen, mutta yksilön itseluottamus ja todellinen potentiaali tulee ymmärtää kahtena erillisenä asiana. Yksilön usko itseen perustuu yksilön arvioon omista kyvyistään suorittaa tietty annettu tehtävä. Se ei ole toive onnistumisesta, eikä sitä tule ajatella millään tavoin ulkoisista asioista johtuvana tekijänä. Sitä ei myöskään tule sekoittaa niin kutsuttuun liialliseen itsevarmuuteen (joka tulkitaan usein ylpeytenä), kovaan olemukseen tai ns. itsekeskeiseen käytökseen. Kyseessä on vain yksilön omakohtainen ajatus siitä ”mihin minä pystyn” ja tämä subjektiivinen arvio ei välttämättä vastaa todellisuutta millään tavoin.

Itsensä johtamisen kehittämisen merkitystä työtyytyväisyyden ja hyvinvoinnin kannalta painotti jo vuosikymmeniä sitten Wood & Bandura (1989), tutkimalla yksilön valmiuksia itsesäätelyyn, eli tietoiseen mielen ja toiminnan ohjaamiseen haluttuun suuntaan. Sittemmin tutkimusta on jatkanut muun muassa Pattni & Soutar (2008), jotka aiempien tutkimusten tavoin

osoittivat, että erityisesti yksilöiden itseluottamuksen kehittäminen omaa potentiaaliaan kohtaan tuo organisaatioille merkittävää hyötyä organisaation tuottavuutta parantamalla. Johtajuustutkijat eivät kuitenkaan vielä ole kiinnittäneet juurikaan huomiota yksilön itsemotivoinnin omiin kykyihin uskomisen syvään ymmärtämiseen ja merkitykseen työelämässä, saati siihen miten kyseisiä ominaisuuksia voisi ymmärtämisen kautta organisaation yksilöissä vahvistaa.

Merkittävän itseluottamuksesta itsensä johtamisen kannalta tekee se, että sen on etenkin psykologiassa todistettu vaikuttavan positiivisesti yksilön työtehtävistä suoriutumiseen (Wood & Bandura, 1989; Lee, Locke & Latham, 1989). Yksilön uskoa itseän vahvistamalla, voisivat organisaatiot löytää ja hyödyntää piilevät potentiaalit henkilöstöstään ja saada siten lisää tehoa toimintaansa. Tämän tutkimuksen kannalta itseluottamus on hyvin merkittävä osa itsensä johtamista, sillä sen on todettu vahvistavan yksilön sitoutumista asetetun tavoitteen saavuttamiseksi, ja toimivan siten koko itsensä motivointiprosessin perustana (mm. Bandura, 1986; Locke ja Latham, 2002).

Banduran (1996) mukaan yksilöt, joilla on korkea usko omiin kykyihin, ovat lisäksi kykeneväisempiä muuttamaan omia ajatuksiaan sekä tietoisesti vaikuttamaan toimintaansa työelämässä kuin ne yksilöt, joilla usko omaan tekemiseen on heikompi. Itseensä vahvasti uskovat työntekijät käyttävät aktiivisesti taitojaan ja kehitelmiään saavuttaakseen tavoitteensa, ja toimivat jatkuvasti työsuoritukseen panostaen. He ponnistelevat sinnikkäästi vastoinkäymisistä huolimatta ja saattavat jopa panostaa yhä kovemmin suorituksiin, mikäli kohtaavat epäonnistumisen. Heikommin omaan potentiaalinsa uskovat yksilöt ovat sen sijaan osoittaneet sortuvan usein arvioimaan työskentelynsä jopa ”turhaksi” ja tuloksettomaksi silloin kun kohtaavat vastoinkäymisiä. Pattni & Soutar (2008) korostavat, että itseluottamuksen viime vuosina saama huomio organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksissa, on seuraus siitä, että sen on tutkittu olevan suorassa yhteydessä myös yksilön motivaatiotasoon, ja etenkin ulkopuolelta (esim. esimieheltä) määrättyjä tehtäviä kohtaan.

On pitkään oletettu, että yksilön itseluottamus perustuu yksilön aiempiin kokemuksiin: että onnistumisen kokemukset johtaisivat kohentuneeseen itseluottamukseen ja epäonnistumisen kokemukset johtaisivat aina heikompaan suoriutumiseen ja alentuneeseen itseluottamukseen (mm. Boss & Sims, 2008). Gilson ym., (2012) sen sijaan murtaa kyseisen käsityksen ehdottamalla, että ihmisen tavoitteellinen toiminta perustuisi pikemminkin menneen kokemuksen sekä

tapahtumahetken yhteisvaikutukseen, jossa toimintatapaan vaikuttaa pieneltä osin menneet kokemukset, mutta ennen kaikkea se tietty hetki: tapahtuman paikka ja aika, sekä erityisesti ihmisen tunnetila. Etenkin urheilijoiden kohdalla on tutkittu tunnetilojen vaikuttavan suoritukseen merkittävästi, johtuen nimenomaan tunnetilojen suorasta vaikutuksesta yksilön itseluottamukseen kyseisessä hetkessä. Varsinkin väsymys, uupumus ja loukkaantuminen seuraava pettymys voivat vaikuttaa sekä kielteisesti että myös myönteisesti kilpaurheilijan ajatuksiin omista kyvyistään. Seuraavassa alaluvussa käsitellään itsensä johtamisen toteutumisen edellytyksiä yksilön näkökulman lisäksi myös esimiehen ja organisaation näkökulmista, mutta ympäristöä suurempi merkitys on kuitenkin yksilön henkilökohtaisella valmiudella johtaa itseään.

2.5 Itsensä johtamisen toteutuminen

2.5.1 Itsensä johtamisen keinot

Itsensä johtamisen keinot luokitellaan tyypillisesti kolmeen ryhmään: toimintakeskeisiin strategioihin (*Behavior-focused strategies*), luontaisiin palkitsemismenettelyihin (*Natural-reward strategies*) ja kognitiivisiin strategioihin (*Constructive thought pattern strategies*) (Houghton ym., 2004; Boss & Sims, 2008). Toimintakeskeiset strategiat ovat, toimintaa tehokkaasti edistäviä menettelyitä, jotka ovat erityisen hyödyllisiä kun on tarve ohjata suoriutumista pakollisista ja kenties jopa vastenmielisistä tehtävistä. Toimintakeskeisiä strategioita tarvitaan kun pyritään suoriutumaan vaikeista tehtävistä, joita kohtaan ei koe motivaation tunnetta (Boss & Sims, 2008). On kyse asenteesta tehtävää kohtaan ja taidosta motivoida itseään tehtävän suorittamiseen. Toimintakeskeisenä strategiana Boss ja Sims (2008) mainitsevat erityisesti itseluottamuksen, joka on tutkimuksessa usein liitetty merkittäväksi osaksi negatiivista epäonnistumisen kokemuksen nujertamista, eli energian kohdistamista kohti onnistumista epäonnistumisista huolimatta.

Luontaisella itsensä palkitsemisella viitataan siihen, kun ihminen motivoituu itselleen miellyttävistä ja hänen tarpeitaan tyydyttävistä tehtävistä. Houghton ym., (2004) mukaan yksilö keskittyy ensisijaisesti hänelle miellyttävimpiin tehtäviin ja tehtävien miellyttävämpiin osa-alueisiin. Palkitsemisen strategia viittaa käytännössä myös yksilön kykyyn löytää tehtävästä itseltään motivaatio, ulkoisten palkkioiden sijaan (Boss & Sims, 2008). Kyky luontaiseen palkitsemiseen ohjaa yksilöä kohti sisäistä motivoitumista ja häntä miellyttäviä työtehtäviä (Manz,

1986), ja voisi näin johtamisessa oikein hyödyntämällä johtaa merkittävään kehitykseen tyytyväisyyden sekä tuloksellisuuden tiimoilla.

Kognitiiviset strategiat sen sijaan kohdistuvat yksilön tietoiseen ajatusten ohjaamiseen onnistuakseen itsensä johtamisessa (Sims & Manz, 1996, 144). Kognitiiviset strategiat koostuvat tietoisesta uskomusten, olettamuksien ja mielikuvien aktiivisesta arvioinnista sekä kyseenalaistamisesta. Houghton ym., (2004) mukaan on kyse positiivisesta keskustelusta itsensä kanssa, vuoropuhelusta jossa yksilö kykenee kriittiseen omien ajatusten tarkkailuun ja ohjaamiseen. Neck ja Manz (1996) osoitti tutkimuksissaan kognitiivisten strategioiden olevan kehitettävissä oleva taito. Tutkimuksissa todettiin että yksilöt joille tarjottiin opetusta mielikuvaharjoituksiin liittyen, koki harjoituksista jatkossa selvää hyötyä omassa elämässään ja suoriutumisissaan. Mielikuvaharjoittelu johti tietoisuuden kasvun ja ymmärryksen myötä korkeampaan itseluottamukseen koskien omia kykyjään ja nosti siten yksilön motivaatiotasoa. Yksilöt jotka kykenevät kognitiiviseen itsensä johtamiseen kykenevät Boss & Sims (2008, 144) mukaan myös muita paremmin käsittelemään epäonnistumisesta aiheutuvaa pettymyksen tunnetta.

Yllä kuvattujen strategioiden tiedostaminen edesauttaa itsensä johtamisen monimuotoisuuden ymmärtämistä. Karkeasti voidaan siis sanoa itsensä johtamisen jakautuvan yksilön toimintaan, sisäiseen palkitsemisen kokemukseen ja oman mielen hallintaan. Tässä tutkielmassa ei itsensä johtamisen tekijöitä varsinaisesti luokitella yllä kuvattuihin eri strategioihin, vaan keskitytään hahmottamaan kokonaisuus itsensä johtamisen ulottuvuuksien (osa-alueiden) avulla.

Itsensä johtaminen koostuu useasta eri ulottuvuudesta: itsensä ja omien arvojen tunnistamisesta, itsensä motivoimisesta, itseohjautuvuudesta sekä uskosta itseän. Kuviossa 3 esitellään kiteytysti itsensä johtamisen keinot.

Toimintakeskeinen strategia	Luontainen palkitsemis- menettely	Kognitiivinen strategia
<ul style="list-style-type: none"> • oikea asenne toimintaan • kyky motivoida itseään 	<ul style="list-style-type: none"> • kyky löytää tehtävästä itsestään motivaatio • motivoituminen itselleen miellyttävistä tehtävistä 	<ul style="list-style-type: none"> • kyky positiiviseen keskusteluun itsensä kanssa • kyky kriittiseen omien ajatusten johtamiseen

Kuvio 3 *Itsensä johtamisen keinot*

Vaikka nämä ulottuvuudet olisivat luokiteltavissa edellä mainittuihin strategioihin, on tässä tutkimuksessa kuitenkin oleellisempaa ymmärtää niiden suhde toisiinsa kuin tehdä edellä mainittua kategorisointia. Tutkimuksessa olisi myös voitu syventyä vain yhden strategian sisältöön, mutta itsensä johtamisen kokonaisuus ja tämän hyöty liikemaailmalle jäisi tällöin ymmärtämättä. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään itsensä johtamisen edellytyksiä yksilön, esimiehen ja organisaation näkökulmasta.

2.5.2 Yksilöön liittyvät edellytykset

Sekä yksilö että yksilöä ympäröivä organisaatio voi vaikuttaa yksilön työn mielekkyyteen, työn tarjoamiin valintamahdollisuuksiin, yksilön kyvykkyyksiin (kompetensseihin) ja yksilön työssä edistymiseen. Quigley & Tymon (2006) tutkivat itsensä johtamista erityisesti yksilön urajohtamisen näkökulmasta, ja jakavat itsensä johtamisen neljään eri osa-alueeseen joista jokainen vaikuttaa myönteisesti yksikön motivaatioon: työtehtävien mielekkyys, valintamahdollisuudet, työssä kehittyminen sekä kokemus taidokkuudesta eli kompetenssi (Quigley & Tymon, 2006).

Kun yksilö itse kokee että työhön kulutettu aika ja energia ovat työn arvoista, voi työn kuvata yksilölle mielekkääksi (Quigley & Tymon, 2006, 527). Yksilön henkilökohtaisella päämäärällä on työn mielekkyyteen suuri vaikutus. Toinen osatekijä, valintamahdollisuus, kuvaa tilannetta,

jossa yksilöllä on mahdollisuus valita tehtäviä sen mukaan mikä yksilölle tuntuu hyödylliseltä ja mielekkäältä, ja kun yksilö voi suorittaa tehtävän omalla tavallaan. Valintamahdollisuuden ansiosta yksilö saa käyttää omaa arviointikykyään ja toimia oman ymmärryksensä pohjalta (Thomas & Tymon, 1993). Kehittymisen täytyminen itsensä johtamisen näkökulmasta pohjautuu yksilön omaan kokemukseen siitä, että tehtävässä opitaan, päästään tuloksissa eteenpäin ja tehtävän päätökseen saattamisella saadaan aikaan jotain merkittävää. Neljäs motivaatiotekijä, eli kompetenssi, ilmaisee yksilön omaa kokemusta kyvykkyydestään suoriutua annetusta tehtävästä.

Kun yksilö kuuntelee omia ajatuksiaan, luottaa niihin ja uskaltaa tuoda uusia työskentelytapojaan ja menetelmiään itsenäisesti esiin, kokee hän yleensä toimivansa itseohjautuvasti omien valintojensa mukaan (Quigley & Tymon, 2006). Sen sijaan kompetenssin täytyminen vaatii yksilöltä sen, että hän kykenee arvostamaan omaa menestymistään, haastamaan itseään uusilla ja uudenlaista osaamista vaativilla tehtävillä, kehittämään entisestään vanhoja kykyjään sekä hyväksymään ja vastaanottamaan myönteistä palautetta. Työtehtävissä kehittymisen ja onnistumisen tunne pohjautuu työn mielekkyyteen, tarjottuihin valintamahdollisuuksiin sekä yksilön kompetensseihin suhteessa tehtäviin.

Reiss (2009) motivaatioanalyysin tarkoitus on paitsi ymmärtää yksilön motivaatiota, myös motivoida ihmisiä tekemään muutos, herättää tahtoa elää sellaista elämää josta voi nauttia myös arkena. Yksinkertaistettuna hän määrittelee motivaation kahdesta näkökulmasta: on kyse siitä *mitä* yksilö tahtoo ja siitä *miten paljon* yksilö tahtoo, eli miten kovasti tavoitteeseen pyrkii. Mikäli yksilö itse ei tätä tiedosta on selvää, ettei myöskään esimies tai organisaatio voi yksilön toivomuksiin sekä arvoihin tietoisesti vastata. Lähtökohta on siis se että yksilö itse tuntee itsensä ja tunnistaa työn mielekkyyteen vaikuttavat vahvat motiivit sekä ymmärtää mistä omissa arvoissa sekä mahdollisissa arvoristiriidoissa on kyse.

Työn mielekkyyden osalta tärkein on ymmärtää omat arvot sekä intohimot ja ne ymmärrettyään, tulee yksilön ymmärtää myös seurata niitä (Quigley & Tymon, 2006; Reiss, 2000; Reiss, 2009). Mikäli organisaation arvot, tehtävä työ ja yksilön arvot eivät kohtaa, on kaikille osapuolille epäedullista että yksilö jää kyseiseen työympäristöön. Sen lisäksi että yksilön tulee ohjautua työelämässään henkilökohtaisten arvojen mukaan, tulee yksilön ennen kaikkea voida uskoa organisaation visioon ja pyrkiä siten automaattisesti myös myötävaikuttamaan sen toteutumiseen.

Yksilön arvot vaikuttavat siihen, miten hän suhtautuu esimieheen ja kanssatyöskentelijöihin (Reiss, 2000, 163-165). Yksilön arvostus ja ymmärrys on suurempi niitä yksilöitä kohtaan, joiden arvot kohtaavat hänen omien arvojen kanssa, ja vastaavasti eriävät arvot saattavat aiheuttaa yksilöiden välisessä työyhteisössä haasteita arvostiriitojen muodossa. Kun yksilöllä on esimerkiksi korkea tarve saada vaikuttaa oman työn kehittämiseen mutta organisaatio ei anna siihen mahdollisuutta, on hyvin todennäköistä, etteivät osapuolet ymmärrä toisiaan. Vastaavasti jos esimerkiksi korkeakoulutetulla on korkea tarve joustavaan työskentelyyn, on hänen hankala sopeutua organisaatioon, jossa työaika on tarkoin määritelty. Samalla tavalla yksilölliset arvot myös määrittävät yksilön suhtautumisen itse työtehtäviin. Tietynlaiset työtehtävät sopivat tietyn tyyppisille yksilöille, kun taas toisenlaiset työtehtävät saattavat tuntua jopa vastenmielisiltä ja pahimmillaan aiheuttaa jokapäiväistä ahdistusta. Yksilö hakeutuu saman henkisten ihmisten joukkoon, ja vastaavasti saattaa kokea raskaaksi arjen ympäristössä, jossa kohtaa jatkuvasti arvostiriitojen aiheuttamia haasteita.

Suurin osa ihmisen toimista ovat pyrkimyksiä saavuttaa jotain tässä hetkessä tai myöhemmin tulevaisuudessa (Bandura, 1986). Tavoitteet motivoivat yksilöä toimintaan, luovat elämälle ja asioille suunnan ja työlle merkityksen (Wood & Bandura, 1989). Päämäärät toimivat yksilön motivaattoreina, mutta ehdottomana vaatimuksena on, että yksilö itse sitoutuu päämäärään pyrkimiseen (Lee, Locke & Latham, 1989). Tavoitteeseen sitoutumiseen vaikuttaa tavoitteen haastavuus suhteessa yksilön pätevyyteen, sekä se, miten tarkoin ja merkittäväksi yksilö on tavoitteen itselleen määritellyt.

Tavoitteenasettelu on tehokas apu itsemotivoinnin edistäjänä, niin työelämässä kuin myös kilpaurheilussa. Voidakseen motivoitua jonkin tehtävän suorittamiseen, on tavoiteteorian mukaan, yksilöllä oltava toiminnalleen jokin päämäärä tai tavoite johon hän sitoutuu (Lee, Locke & Latham, 1989; Locke, 1996). Tavoitteiden avulla mieleen muodostuu selkeä kuva siitä, miten päämäärät saavutetaan ja näin kyetään käyttämään optimaalisia strategioita tuon päämäärän saavuttamiseksi (Liukkonen, Jaakkola, Kataja, 2006, 210).

Henkilölle organisaation suunnasta laadittujen tavoitteiden, tulisi toimia työelämässä korkeakoulutetun arjen motiiveina, mutta usein unohdetaan, että tavoitteiden saavuttamisen edellytyksenä on, että myös yksilö itse sitoutuu tavoittelemaan päämäärää (Lee, Locke & Latham, 1989). Juuri tästä syystä on kilpaurheilussa tavoiteasetannan lähtökohtana urheilijan henkilökohtaiset

päämäärät. Tavoitteet sovitulle ajanjaksolle asetetaan urheilijan kanssa yhdessä, urheilijan omiin kykyihin suhteutettuna. Tavoitteet paitsi edesauttavat yrittämistä, vaikuttavat myös yksilön yrittämisen pysyvyyteen (Locke, 1997), lisäksi yksilön päämäärillä ja niihin pääsemisellä, on merkittävä vaikutus koko organisaation tuottavuuteen. Asiantuntijaorganisaatioissakin tavoitteet asetetaan vielä nykyäänkin usein esimiehen tai organisaation toimesta eli vastoin itsemääräämisteorian perusajatusta. Korkeakoulutettu itse ei kovinkaan usein pääse vaikuttamaan omiin tavoitteisiinsa.

Tehtävään sitoutumiseen vaikuttaa tavoitteen haastavuus, ja se, miten tarkoin yksilö on tavoitteen itsellensä määritellyt. Toisin sanoen, on merkittävää miten tärkeäksi yksilö kokee kyseisen tavoitteen. Lisäksi on tärkeää arvioida korkeakoulutetun toimintaympäristön tukea. Jos esimerkiksi urheilija ei suhtaudu kyllin vakavasti omaan suoriutumiseensa, on Heinon (2000) mukaan kysyttävä: tukeeko urheilijan toimintaympäristö urheilijaa riittävästi hänen henkilökohtaisissa tavoitteissaan? Myös Deci & Ryan (1985) kannustaa tavoitteen syvälliseen määrittelyyn löytääkseen itsensä motivoimiseen tarvittavan ”energian”. He kuvaavat siis motivaatiota voimana joka syntyy erityisesti itseohjautuvuutta tukevissa ympäristöissä.

Itseohjautuvuuden toteutuminen käytännössä, edellyttää yksilöltä taitoa ”managerata” myös itsestään ulkopuolisia tekijöitä siinä omassa ympäristössään, eli oma-aloitteista vaikuttamista siihen ympäristöön jossa yksilö työskentelee, jottei joudu organisaation ohjaamaksi (Deci & Ryan, 1985). Vastaavasti vaikuttamisen rajoittaminen ympäristön puolesta saattaa vaikuttaa yksilön itseohjautuvuuteen kielteisesti.

On huomioitava, ettei se, että yksilöllä on jokin kyky, välttämättä tarkoita sitä, että yksilö osaisi aina kyseistä taitoa hyödyntää. Sen lisäksi, että yksilöltä vaaditaan kykyä suorittaa annettu tehtävä, on yksilön menestyäkseen myös itse uskottava kykenevänsä tehtävän suorittamiseen onnistuneesti (Wood & Bandura, 1989). Organisaatiossa voi näin olla useita potentiaalisia vaihtoehtoja tietynlaisten tehtävien suorittajiksi, mutta yksilöiden menestymisen takaa vasta yksilöiden luottamus omiin kykyihin. Kun yksilö ensin tunnistaa ominaisuutensa, tietää oman potentiaalinsa ja uskoo itsen suorittaessaan työtehtävää, on hyvin todennäköistä että hän onnistuu työtehtävässään.

Itseluottamuksen parantamiseksi, etenkin itsearviointi, on merkittävässä roolissa. Banduran (1986) mukaan itsearvioinnilla on kaksi tärkeää tehtävää: se on edellytys tarpeellisen informaation keräämiseksi itsestään sekä lähtökohta oman toiminnan kehittämiseen. Kehittyäkseen yksilön on kyettävä kriittisesti arvioimaan omaa toimintaansa niin tavoitteiden, ajatuksen että tekojen osalta Kilpaurheilussa urheilija arvioi jatkuvasti omia suoriutumisiaan yhdessä valmentajan kanssa, ja huomioitavaa on että urheilijan ja valmentajan näkemykset urheilijan onnistumisesta saattavat vaihdella suuresti (Heino, 2000). Kilpaurheilussa koetaan näin merkittäväksi avointen keskustelun käyminen yksilön kanssa etenkin epäonnistumisen sattuessa.

Korkeakoulutetun tulee kyetä jatkuvaan itsearviointiin. Itsearviointia tapahtuu kun yksilö vertaa suoriutumistaan itselleen asetettuihin normeihin. Jos nämä poikkeavat toisistaan, syntyy riskiä, joka sen sijaan vaikuttaa yksilön itsearvioinnin laatuun. Itsearvioinnista syntyvä myönteinen ajatus tai vastaavasti kielteinen ajatus vaikuttaa yksilön myöhempiin toimintoihin (Bandura, 1986). Yleensä ihmiset kohottavat normejaan sekä tavoitteitaan vaativammalle tasolle onnistumisen jälkeen, ja vastaavasti madaltavat vaatimuksiaan toistuvien epäonnistumisien seurauksena. On syytä selventää, että normit ja tavoitteet eivät kuitenkaan ole sama asia, sillä normit kuvastavat yksilön itseen kohdistuvia odotuksia ja vaatimuksia, kun taas tavoitteet ovat yksilön päämäärä: se mihin normien avulla pyritään.

Kun yksilö kehittää taitojaan, kehittyy näin myös itseen kohdistuvat odotukset suoriutua haastavammista tehtävistä. Toisin sanoen, onnistumiset saattavat vaikuttaa yksilön normeihin, jolloin myös tavoitteet kehittyvät. Kuten Bandura (1986) on todennut, aktivoi suoriutumisen arviointi yksilön itsesäätelymekanismit lähinnä silloin, kuin tehtävästä suoriutuminen koetaan merkittävänä ja se vaikuttaa suoraan yksilön itsetuntoon sekä henkiseen hyvinvointiin. Huomiotta jää näin onnistumiset ja epäonnistumiset alueilla, joiden merkitys on yksilölle vähäisempää.

Usko itseen sekä omiin kykyihinsä kehittyä paitsi itse onnistuneilla saavutuksilla, etenkin itselle luotujen normien tai vaatimusten avulla, joihin saavutettuja saavutuksia jatkuvasti tulisi peilata (Bandura, 1986 s. 355). Tutkimuksissa on havaittu, että yksilöt joilla on tahto muuttaa omaa toimintaansa suoriutumisiaan parantaakseen, asettavat itselleen tietoisesti tavoitteita muita huomattavasti helpommin sekä arvioivat itseään ja suoriutumisiaan muita tehokkaammin (Bandura, 1986). Itsensä tarkkailu tuottaa tulosta vain, jos yksilö on kehitykseen motivoitunut.

2.5.3 Esimieheen liittyvät edellytykset

Vaikka itsensä johtamisella pyritään siirtämään yksilöille vastuu omasta suoriutumisen kehittämisestä sekä viihtymisestä työssä, on itsensä johtamista kehittämissä organisaatioissa käsiteltävä myös esimiehen ja organisaation vastuuta itsensä johtamisen toteutumisessa. Esimiesten tulisi ennen kaikkea panostaa itseohjautuvuutta tukevan työympäristön kehittämiseen (Deci & Ryan, 1985; 2000). Itseohjautuvuutta tukevan ympäristön tulisi kannustaa asiantuntijoita tuomaan mielipiteitään sekä ideoitaan avoimesti esille, eikä tuottaa yksilölle pelkoa syyllisyyden tunteesta tai rangaistuksesta astuessaan johtoportaan ”reviirille” (Sousa ym., 2012). Kenttätutkimusten avulla on voitu todeta, että esimerkiksi opettajat, jotka kontrolloivan opetustavan sijaan tukevat itseohjautuvuutta, onnistuvat kehittämään oppilaissaan uteliaisuutta, intohimoa haasteita kohtaan sekä merkittävää sisäisen motivaation kasvua (Deci & Ryan, 2000).

Voidakseen toimia alaisen tukena itsetehokkuuden sekä itsensä johtamisen taidon kehittämisessä, on esimiehen ymmärrettävä yksilöllisten itsesäätelyprosessien moninaisuus niin tavoitteiden asettamisen kuin myös itsensä motivoimisen osalta. Itsensä johtamisen perusajatus on saada yksilöt tarkastelemaan ajatuksiaan sekä omaa toimintaansa onnistuakseen sen myötä motivoimaan itseään työtehtävien suorittamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen (Neck, Neck, Manz, Godwin, 1999). Esimiehet voivat toimia tämän kehityksen lähtökohtana pyrkimällä ensisijaisesti muuttamaan omaa toimintaansa ja oppien sitä kautta tukemaan muita itsensä johtamisen prosessissa.

Korkeakoulutetun usko omiin kykyihin tehostaa sitoutumista tavoitteeseen ja esimiehen kannattaakin näin osallistua itsetehokkuuden edistämiseen aktiivisesti erilaisten harjoitusten ja rohkaisevien keskusteluiden avulla (Locke & Latham, 2002). Sousa ym., (2012) ehdottaa, että esimies voi tukea korkeakoulutetun itseluottamuksen kehittymistä auttamalla häntä kehittämään keinoja harjoittaa itseohjautuvuutta. Tästä voi tehdä päätelmän että itseohjautuvuus sekä itseluottamus toimivat paitsi motivaatioon vaikuttavina, myös toisiaan vahvistavina tekijöinä itsensä johtamisen kontekstissa.

Liukkonen ym. (2006) painottaa erityisesti avoimen ja vastavuoroisen keskustelun merkitystä työympäristössä. Avoin keskustelu on yksi tärkeimmistä työvälineistä organisaatioissa etenkin, kun pyritään kehittämään motivaatiota sekä työyhteisön ilmapiiriä. Urheiluterminillä puhuttaessa, Liukkonen ym. (2006, 222) nimeää vuorovaikutuksen ”yhteispeliksi”, sillä kyseessä on

ajatusten, mielipiteiden, kokemusten sekä arvojen vaihtaminen osapuolten välillä. Vuorovaikutus on tilannesidonnaista ja arvaamatonta toimintaa, jonka lopputulosta ei voi ennalta tietää. Se ei ole vain keskustelua, vaan koostuu osaksi myös teoista. On myös syytä huomioida että myös tekemättä jättäminen on vuorovaikutusteko, jonka pohjalta toiset osapuolet tekevät tulkintaa. Vuorovaikutuksessa ei vain vaikutetaan toisiin, vaan tarkoituksena on, että yksilö oppii vuorovaikutustilanteista myös itse, jonka vuoksi avoin keskustelu on ehdottoman tärkeä menettelytapa myös organisaatioissa. Vaikuttamisen ei näin tulisi tapahtua hierarkiassa vain ”ylhäältä alas”.

Jokainen osapuoli antaa vuorovaikutussuhteessa teoille oman merkityksensä. Esimiehen on Liukkonen ym. (2006) mukaan tiedostettava yksilön herkkyydet tulkinnan suhteen. On otettava huomioon esimerkiksi se, että toiset osaa vastaanottaa tietynlaista palautetta paremmin ja itseään sillä vahvistaen kuin toiset. Ei siis riitä, että esimerkiksi korkeakoulutetun itseluottamus on hyvä tai että yksilö osaa työskennellä itseohjautuvasti, vaan tukeakseen yksilön työskentelyä, myös esimiehen olisi uhrattava aikaa ja ajatusta alaisiinsa tutustumiseen voidakseen hyötyä näiden potentiaalista mahdollisimman tuottoisasti.

Vuorovaikutuksessa keskeistä on arvostaminen ja kunnioitus. On varmistettava, että vuorovaikutustilanteessa molemmat osapuolet osaavat ja saavat mahdollisuuden omien ajatusten ilmaisemiselle. Koska kielellinen ulosanti saattaa useissa tilanteissa rajoittaa keskustelun kulkua, ehdottaa Liukkonen ym. (2006) kokemusten hyödyntämistä työelämän vuorovaikutustilanteissa. Se antaa työvälineitä kommunikointiin ja tekee myös näkymättömästä näkyvää. Viestinnän tulee olla läpinäkyvää. Sanattomien ilmaisujen, kasvojen mimiikan ja kehonkieli määrää sanojen sisällöllistä merkitystä enemmän, kuinka vuorovaikutuksen kohde itse kokee vastaanottamansa viestinnän. Vuorovaikutuksessa on myös osattava tinkiä omista ajatuksistaan ja periaatteistaan, jottei kavenna omaa ajatteluaan.

Liukkonen ym. (2006, 223) korostavat yhdessä yksilön kanssa laadittujen tavoitteiden merkitystä. Mikäli vaikuttaminen tapahtuu ainoastaan esimiehen puolesta, saattaa yksilön kokemus itseohjautuvuudesta ja mahdollisuudesta itsensä johtamiseen jäädä heikoksi ja vaikuttaa yksilön motivaatioon kielteisesti.

Närhi ja Frantsi (1998) painottavat, että yksilön tulisi sietää elämän epävarmuutta ja oppia hyväksymään ajatus siitä ettei kaikkia ongelmia voi hallita. Kilpaurheilussa käytössä oleva henkinen valmennus tarjoaa tukea oivaltaa uusia, joustavia ja monipuolisia selviytymistapoja etenkin oman mielen ristiriitojen ratkaisemiseksi. Kilpaurheiluvalmennuksessa käydään aina kauden lopussa läpi missä tilanteessa urheilijan henkiset vahvuudet ovat parhaimmillaan ja mitkä osa-alueet kaipaavat kehitystä (Heino, 2000). Henkinen valmennus toteutetaan aina urheilijan tarpeiden ja toivomusten mukaan eräänlaisena ”mittatilaustyönä”, ja sen avulla voidaan kehittää yksilön itsetuntemusta. Henkisen valmennuksen tarkoituksena on seurata yksilön kehittymistä ja arvioida yksilön oman toiminnan tarkoituksenmukaisuutta.

Alaiset tekevät tuloksekkainta yhteistyötä sellaisien johtajien kanssa, joiden seurassa heidän on helppoa ja miellyttävää olla (Gardner ym., 2005). On yksilöllistä, mitä piirteitä kukin arvostaa, mutta mm. Gardner ym. (2005) mukaan yksi ratkaisevin tekijä on yhteiset arvot. Myös Reiss (2000) perustaa koko itsensä johtamisen arvoihin, ja esimiehen näkökulmasta olisi tärkeintä tunnistaa alaisten yksilöllisyys sekä näiden yksilölliset arvot. On tiedettävä, mitkä ovat alaista motivoivat motiivit, jotta on mahdollista vastata motiiveihin alaisen odottamalla tavalla. Merkittävää on lisäksi se, tunnistaako ja huomioiko esimies toimihenkilöidensä henkilökohtaiset tavoitteet.

Bjugstad ym. (2006, 308) painottaa erityisesti luottamuksen merkitystä esimiehen ja alaisen välillä: *”terveessä organisaatiossa alaiset voivat luottaa siihen että esimiehet toimivat aina heidän etunsa mukaisesti”*. Luottamus johtaa myös turvallisuuden kokemukseen ja positiiviseen vuorovaikutussuhteeseen muiden työympäristössä toimivien ihmisten kanssa ja rakentaa yhteisössä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Deci & Ryan (1985) puoltaa yksilön tarvetta itseohjautuvalle toiminnalle. Esimiehen tulisi siten kyetä myös tukemaan korkeakoulutettujen mahdollisuutta tehdä itse valintoja oman toiminnan säätelyn suhteen ja tarjota siten mahdollisuus johtaa itseään työelämässä.

Yksilön itsensä johtamiseen vaikuttaa hänen kyvyt, kiinnostus ja ennen kaikkea paineesta irtautumisen mahdollisuus (Deci & Ryan, 1985). Deci & Ryan (1985) painottaa vapauden ja itsehallinnon merkitystä ehdottaen että yksilö toimii motivoitummin olosuhteissa joissa kuri ja valvonta eivät ole ne toimintaa ohjaavat tekijät. Yksilö, jolla on mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviinsä, aikatauluihin sekä kehittymiseen työelämässä on tehokkaampi työntekijä kuin tiukan valvonnan ja ohjauksen alla oleva yksilö.

Itsensä johtaminen lähtee yksilöstä sisältäpäin, ja sen onnistumiseen vaaditaan yksilöltä itseohjautuvuutta ja kykyä tietoisesti motivoida itseään. Itsensä johtamisen toteutuminen varmistuu vain yksilön ”valmennusjärjestelmän” (organisaation) tuella, eli kun organisaation ja esimiehen johtajuustoiminta vastaa kilpaurheiluvallennukseen verrattavissa olevaa johtajuusmenetelmää. Kuten Denis ym., (2012, 272) toteaa, on yksilölle tarjottava itseohjautuvan työskentelyn edellyttämät työkalut, jonka jälkeen vasta vastuita voidaan jakaa ja itseohjautuvaa otetta työskentelyyn voidaan edellyttää: *”The capacity to lead must be given before it can be taken”*.

Itsemääräämisteoriassa pääpaino on yksilön sisäisessä motivoitumisessa itseohjautuvuuden kautta, mutta myös ympäristön vaikutus otetaan teoriassa huomioon. Kun työympäristö tukee yksilön tarvetta itsemääräämiselle, pätevyydelle ja yhteenkuuluvuudelle, edistää se Deci & Ryan (1985) mukaan paitsi yksilön suoriutumista työtehtävistä, myös sinnikkyyttä ja luovuutta. Vastaavasti jos työympäristö ei tue yksilön tarvetta itsemääräämiselle, voi työympäristön vaikutus yksilön itseohjautuvuudelle olla myös haitallinen ja johtaa työmotivaation merkittävään alentumiseen ja mahdollisesti jopa työpaikan vaihtoon.

Heinon (2000) mukaan urheilijan omaa asennetta valmentautumiseen voidaan tarkastella vasta kun toimintaympäristön tukea on arvioitu. Yksilön asenteella on siis merkittävä rooli, mutta ennen kaikkea työympäristön tulisi ymmärtää yksilön arvot ja arvojen taustalla vaikuttavat motiivit, kyetäkseen tarjoamaan yksilön motiiveja vastaavia keinoja motivaation kasvattamiseen.

Quigley & Tymon (2006, 524) sanoin tulisi ihmisten työskentely ja ura nähdä yksilön näkökulmasta eikä organisaatiokontekstissa. Organisaatioiden tulisi tarjota kannustusta hyviin suoriutumisiin, mahdollisuuksia saavuttaa tavoitteitaan ja ylläpitää ympäristöä joka tukee myös itsensä jatkuvaa kehittämistä, jopa itsensä ylittämistä. Tulevaisuuden organisaatioissa tulisi hyödyntää yksilöiden tarvetta itsensä johtamiselle käytännössä. Vapaus ja vastuu, eli joustavuuden

sekä itseohjautuvuuden tukeminen organisaatioissa nostaa tutkitusti yksilön motivaatiota. Barney ja Elias (2010) tutkivat joustavan työajan vaikutusta yksilöiden stressitasoon sekä sisäiseen motivaatioon myönteisin tuloksin. Organisaation siirtyessä joustavaan työskentelyyn yksilöiden motivaatio kasvoi merkittävästi ja samalla stressitasot laskivat. Deci & Ryan (1985) teoria yksilön tarpeesta itsemääräämiselle piti myös tässä tutkimuksessa paikkansa.

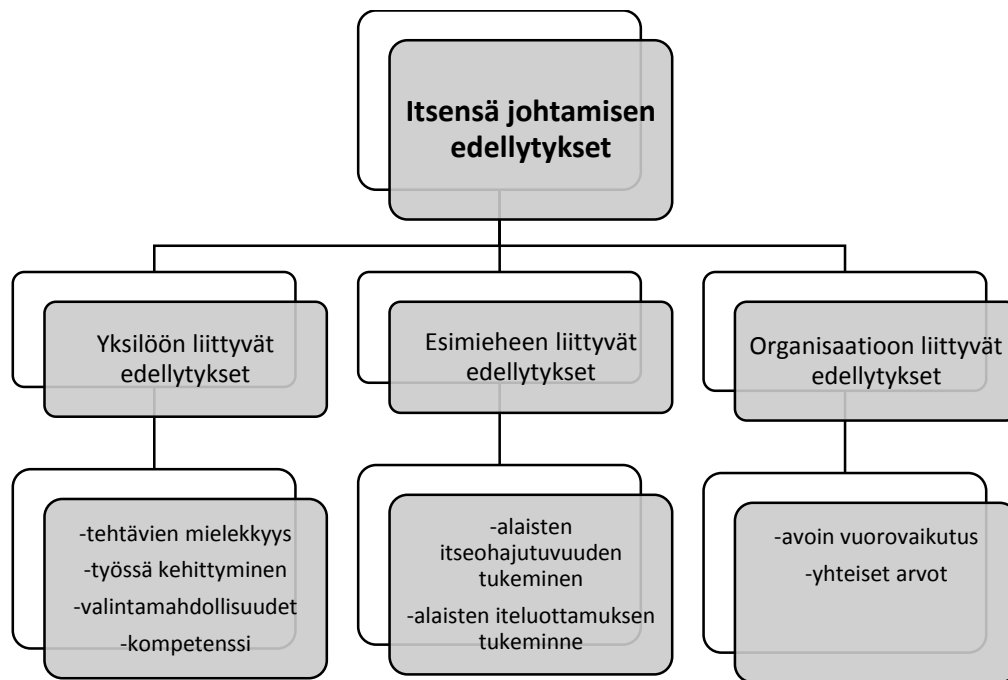
Jo Wood ja Bandura (1989) tuo esiin organisaatiotutkimukselle olennaisina osa-alueina seuraavat kolme kohtaa joita kehittämällä itsensä johtamisen taitoa organisaatioissa voisi kehittää:

1. *Kognitiivisen, sosiaalisen sekä toimintakeskeisten tapojen/kykyjen kehittäminen mallioppimisen avulla*
2. *alaisten uskon kehittäminen omia kykyjään kohtaan*
3. *Alaisten motivaation parantaminen tavoitejärjestelmien avulla*

Organisaatiossa tulee kiinnittää huomiota päämäärien, arvojen ja strategioiden selkeään tiedostamiseen ja viestittämiseen työntekijöilleen. Ratkaisevaa on avoin ja rehellinen ilmapiiri ja tästä syystä organisaation viestinnän tulee olla työntekijöille läpinäkyvää (Liukkonen ym., 2006). Tärkeää on kertoa kaikki oleellinen informaatio organisaation kaikille jäsenille, roolistaan riippumatta. Luottamusta lisää myös se, että viestintä organisaation ulkopuolelle on avointa ja vastaa sitä, mitä organisaation sisällä viestitään. Vuorovaikutuksen merkitys tulisi ottaa huomioon merkittävänä vaikuttajana itsensä johtamisen toteutumiseen. Vuorovaikutus voi toimia sekä työpaikan latistajana tai innoittajana riippuen sen toteutumisesta (Liukkonen ym., 2006, 226). Mikäli työyhteisö elää suljetun ja salatun kommunikoinnin kulttuurissa, ei työympäristö ole kovin motivoiva. Vastaavasti, jos organisaatio esimerkiksi ajautuu kulttuuriin, jossa keskeistä on syyttäminen ja syyllisten etsiminen, syntyy Liukkonen ym. (2006, 226) mukaan helposti kielteinen ilmapiiri, josta voi olla hyvin vaikea päästä irti. Tämä saattaa johtaa yksilöiden tyytymättömyyteen, uupumiseen ja työntekijöiden irtisanomisiin.

Voidakseen ymmärtää miten yksilöitä voidaan tukea parhaalla mahdollisella tavalla, on siis esimiehille arvokasta ymmärtää ihmisten arvojen yksilöllisyys. Reissin (2000) motivaatioteoria vastaa tähän edellytykseen 16 mitattavan perustarpeen avulla. Reissin kehittämä motivaatio-profiili tarjoaa myös työkalun yksilön perustarpeiden, eli motiivien, mittaamiseen yksilöllisellä tasolla. Toisin kuin useiden muiden motivaatiota mittaavien työkalujen avulla, vältetään Reissin työkalun avulla yksilöllisten ominaisuuksien yleistäminen ja samalla osoitetaan ihmisen persoonan ja motiivien monimuotoisuus sekä yksilöllisyys. Myös Heinon (2000) mukaan on

tärkeää kysyä: tukeeko urheilijan toimintaympäristö urheilijaa riittävästi hänen henkilökohtaisissa tavoitteissaan? Samoin tulisi pohtia myös tulevaisuuden organisaatioissa. Saavatko yksilöt tarpeeksi tukea henkilökohtaisiin arvoihin? Entä toteutuuko tarvittava tuki etenkin silloin jos huomataan yksilön motivaation laskeneen?



Kuvio 4 Itsensä johtamisen toteutumisen edellytyksiä

Itsensä johtaminen toteutuu organisaatioissa vain silloin, kun yksilö kykenee johtamaan itseään, on halukas johtamaan itseään ja saa ympäristöltään siihen tarvittavan tuen. Yksilön itsensä johtamiseen vaikuttaa yksilön motivaatio koostuen tavoitteista ja yksilön arvojen kohtaamisesta ympäristön kanssa. Itsensä johtamiseen vaikuttaa myös yksilön tarve itseohjautuvuudelle ja se, miten ympäristö kykenee tähän tarpeeseen vastaamaan. Lisäksi itsensä johtamiseen vaikuttaa yksilön usko siihen, miten työstään suoriutuu eli usko omaan potentiaaliin. Vaikka korkeakoulutettu kokee menestyvänsä työtehtävissään, saattaa esimerkiksi työn itseohjautuvuuden puute vaikuttaa motivaatioon kielteisesti (Quigley & Tymon, 2006, 538). Vastaavasti yksilö voi esimerkiksi kokea, että häneltä vaaditaan liiallista itseohjautuvuutta, jolloin yksilön usko omia kykyjään kohtaan ei kohtaa ympäristön odotusten kanssa.

Kun yksilön sisäinen motivaatio työtehtäviään kohtaan on heikko, johtaa se työn soveltuvuuden uudelleenarviointiin, mahdollisesti työtehtävien tai pahimmillaan jopa työpaikan vaihtamiseen

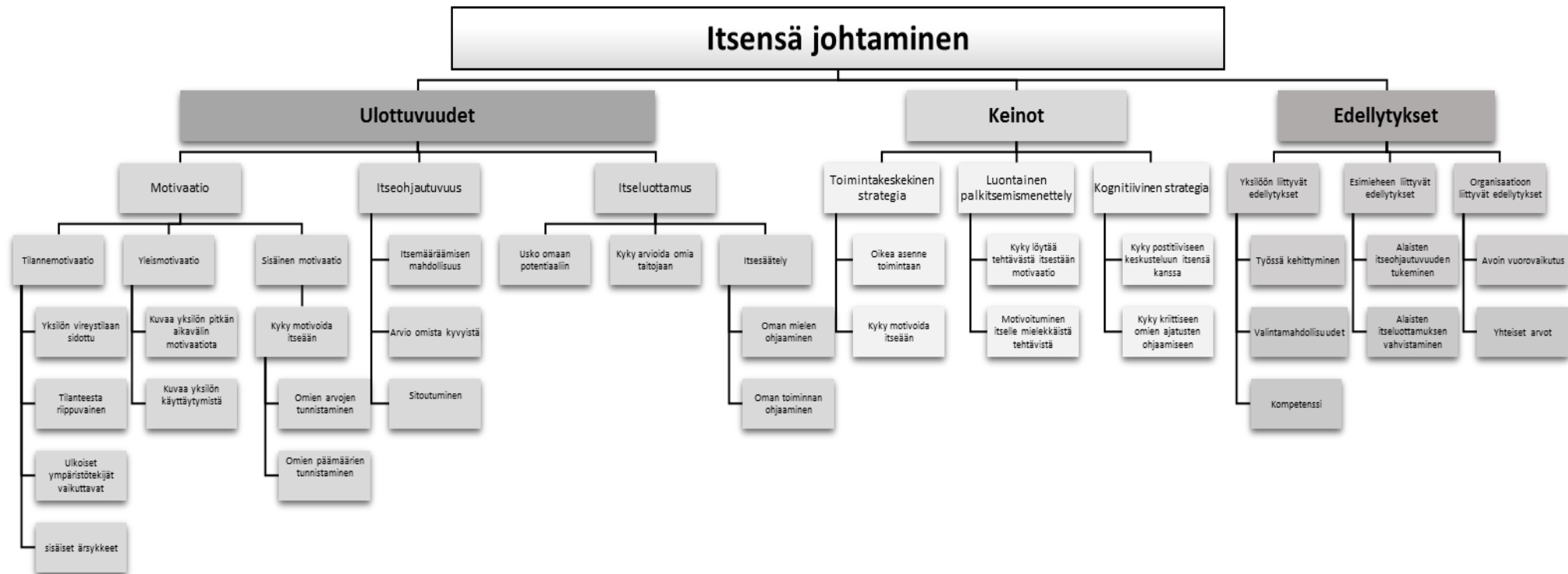
(Quigley & Tymon, 2006, 538). Kuten Quigley ja Tymon (2006, 539) ehdottaa, tulisi yksilön sisäistä motivaatiota hyödyntää enemmän organisaatioissa. Itsensä johtamisen näkökulmasta yksilön motivaatiota tulisi mitata ja hyödyntää yksilön koko henkilökohtaisessa urakehityksessä ja jo rekrytointivaiheessa, jolloin suuremmalla todennäköisyydellä löydetäisiin oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin ja hänelle soveltuvaan työympäristöön.

2.6 Teorian yhteenveto

Itsensä johtaminen on laaja tutkimusalue, ja määrittämisen haastavaksi tekee, sen monet ulottuvuudet ja sovellettavuus elämän useaan eri osa-alueeseen. Määrittämistä vaikeuttaa myös se, että aihetta on tutkittu usealla eri tieteenalalla.

Decin & Ryanin (2000) teorian taustalla on ajatus, että yksilön tulee voida tyydyttää kolme perustarvetta voidakseen motivoitua arjessa. Nämä ovat pätevyys, yhteenkuuluvuus sekä itseohjautuvuus. Vroom (1964) sen sijaan painotti yksilön motivoitumisessa yksilön korkeaa itsetuottamusta, luottamusta omaa esimiestä kohtaan, organisaatiolta saatua tukea sekä onnistumisen tuomaa tyytyväisyyden tunnetta. Bligh ym. (2006) ehdottaa, että itsensä johtaminen on henkilökohtaista luottamusta omaan tekemiseen, vaikutusvaltaa työtehtävän osalta sekä sitoutumista työtehtävään. Bandura (1986) vahvistaa henkilökohtaisen luottamuksen merkitystä tutkimuksessaan itseluottamuksesta, jossa korostaa sen merkitystä, että yksilö luottaa omiin kykyihinsä. Deci ja Ryan (1985) puolestaan vahvistavat vaikutusvallan merkitystä yksilön itsemääräämistarpeen myötä. Myös Reissin (2009) motivaatioanalyysi tukee ajatusta yksilön itsemääräämisen tarpeesta nimeämänsä ”valta”-motiivin kautta.

Tässä tutkimuksessa sitoutuminen nähdään osana itsensä johtamista, mutta se jätetään itsensä johtamisen ulottuvuuksien ulkopuolelle, sillä sen voi nähdä itsensä johtamiseen vaikuttavana tekijänä sekä itsensä johtamiseen rinnastettavana käsitteenä. Itseään johtava yksilö on jo sitoutunut suoritettavaan tehtävään, mutta samalla uskotaan, että itsensä johtaminen saattaa sitouttaa yksilöä yhä enemmän tehtävään. Sitoutumisen tilalla omana ulottuvuutenaan käsitellään koko itsensä johtamisen ydintä, eli motivaatiota. Motivaatio syntyy yksilön perustarpeista, eli motiiveista, (Reiss, 2000; 2009) jotka muodostavat yksilöä ohjaavat arvot. Kuviossa 5 esitetään itsensä johtamisen kokonaisuus tiivistetysti eli kuvataan ulottuvuudet, keinot ja toteutumisen edellytykset. Nämä ovat tässä luvussa tulleet aiemmin käsitellyiksi omina alalukuinaan.



Kuvio 5 Itsensä johtamisen kokonaisuus

Koska alaiskeskeisessä johtajuustutkimuksessa esimiehen tehokkuus riippuu pääasiassa alaisen yksilöllisestä kiinnostuksesta toimia organisaation arvojen mukaan (Bjugstad ym., 2006), kiinnitetään tässä tutkimuksessa huomiota arvomaailmojen kohtaamisen merkitykseen organisaation jäsenten välillä (Reiss, 2009). Itsensä johtaminen on yksilön keino löytää motivaatio itsestään (Manz, 1986; Manz & Sims, 1991; Houghton, 2003) sekä kyky ohjata omaa toimintaa näiden löydöksiensä avulla. Yksilöltä itseltään tämä vaatii omien arvojensa sekä päämääriensä tunnistamista (Quigley & Tymon, 2006) sekä niiden seuraamista. Myös ympäristön tulisi tunnistaa työntekijää yksilöllisesti motivoivat tekijät ja tukea yksilön tarvetta itseohjautuvuudelle (Deci & Ryan, 1985). Ympäristön tulisi luoda yksilölle olosuhteet, jossa yksilö voi johtaa itseään ja omia tavoitteitaan (Heino, 2000). Keskeisessä asemassa on luottamuksen kehittäminen, johon esimies sekä organisaatio voivat vaikuttaa avoimella ja alaisiaan kunnioittavalla vuorovaikutteisella kulttuurilla (Liukkonen ym., 2006). Ympäristölle erityisen arvokasta on ymmärtää ihmisten arvojen yksilöllisyys (Reiss, 2000). Kuviossa 5 esitetään itsensä johtamisen kokonaisuus eli ulottuvuudet, keinot ja toteutumisen edellytykset, jotka ovat edellä tulleet käsitellyiksi yksityiskohtaisemmin.

3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTUS

3.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tutkimuksen toteuttamiseen on tärkeää valita tieteenfilosofiset lähtökohdat (Eriksson & Kovalainen, 2008,11). Tieteenfilosofisella tasolla tehdään tutkimuksen kannalta syvällisimmät ja periaatteelliset valinnat. Tieteenfilosofisia käsitteitä ovat ontologia, epistemologia sekä logiikka. Ontologiassa on kyse siitä, minkälaiseksi tutkimuskohde syvemmin käsitetään (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 1997). Esimerkiksi se, onko tässä tutkimuksessa tutkittava yksilö tutkimuskohteena aktiivinen vai passiivinen, kuuluu ontologian piiriin. Ontologia pohtii tiedon luonnetta, ja sitä millainen oletamus tutkijalla on todellisuudesta ja tutkimuskohteesta. Tässä tutkimuksessa todellisuus rakentuu subjektiivisesti jokaisen tutkimukseen osallistuvan henkilökohtaisen kokemuksen ja näkemyksen kautta. Mikäli todellisuutta tarkasteltaisiin objektiivisesti, rakentuisi se ihmisistä riippumatta ja ihmisestä erilliseksi todellisuudeksi (Eriksson & Kovalainen, 2008, 13).

On kyse tiedostamisen ja tiedonsaannin ongelmista. Pohdittavana on tutkijan itsen ja tutkittavan välillä vallitseva suhde ja se millä keinoilla tutkimuskohdetta kannattaa lähestyä. Epistemologia kuvaa sitä millainen tieto on hyväksyttävää juuri sillä kyseisellä tutkimuskentällä (Bryman & Bell, 2011, 15).

Kvalitatiivinen suuntaus pyrkii etsimään merkityksiä (Hirsjärvi ja Hurme, 2011). Kvalitatiivisen tutkimuksen luonne on tulkitsevaa, tai hermeneuttista. Sen tarkoituksena on saavuttaa kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta kohteesta tulkitsemalla ja ymmärtämällä sitä (Eriksson & Kovalainen, 2008, 5). Myös tällä tutkimuksella pyritään kokonaisvaltaiseen kuvaan itsensä johtamisesta tulkitsemalla kilpaurheilijoiden sekä korkeakoulutettujen kokemuksia.

3.2 Metodologiana kokemuksien ymmärtäminen

Tieteellisen tutkimuksen menetelmät jaetaan perinteisesti kvantitatiiviseen, eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen, eli laadulliseen tutkimukseen. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii tilastollisiin yleistyksiin, vahvistaen jo olemassa olevaa tietoa (Hirsjärvi ym., 1997). Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä olisi erittäin tehokas tapa kerätä aineistoa, sillä se mahdollistaa laajan tutkimusaineiston nopeassa aikataulussa (Hirsjärvi ym., 1997), mutta tässä tutkimuksessa panostetaan määrän sijaan aineiston syvälliseen ymmärtämiseen.

Koska tässä ei pyritä selittämään tapahtumaa tai ilmiötä hypoteesin testauksen ja tilastollisen analyysin avulla, valittiin tutkimusmenetelmäksi laadullinen tutkimus (Erikson & Kovalainen, 2008). Tutkijan ja tutkittavan suhteesta muodostuu näin läheisempi ja tutkimusstrategia on strukturoimattomampi kuin kvantitatiivisessa metodissa (Hirsjärvi ym., 1997; Eskola & Suoranta, 2008). Hirsjärvi ym., (1997) kuvailee laadullista tutkimusta uutta teoriaa luovana, kokonaisvaltaisena ja syvällisenä tutkimusmenetelmänä. Tämän tutkimuksen luonteeseen sopii paremmin laadullinen menetelmä, sillä tutkimus perustuu yksilön käyttäytymisen kontekstuaalisuuteen. Tutkimuksessa vahvistetaan itsensä johtamisen teorioita, pyrkien tulkitsemaan, kuvailemaan sekä ymmärtämään tutkittavien näkökulmia.

Johtamistieteen tutkimuksilla pyritään joillain keinoin ymmärtämään ja kehittämään organisaation suoriutumista (Gummesson, 2000), tavoitteena tuottaa suosituksia ja ratkaisuehdotuksia erityisten ongelmien selvittämiseksi. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää itsensä johtamista syvällisesti ja yksityiskohtaisesti. Tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään subjektiivisten näkökulmien ja kokemusten kautta, jolloin laadullinen menetelmä on perusteltu menetelmävalinta. Laadullinen menetelmä luo tosin tutkimukselle myös haasteita. Tutkijan on nimittäin laadun takaamiseksi pidettävä mielessä myös mahdollisten henkilökohtaisten ennakkokäsitysten vaikutus tutkimuksen tulokseen (Gummesson, 2000).

Tutkimus perustuu pieneen tapausmäärään, joka mahdollistaa tutkittavan ilmiön mahdollisimman syvällisen ymmärtämisen. Tilastollinen keskustelu korvataan keskustelulla teoreettisesta tai olemuksellisesta yleistettävyydestä (Eskola & Suoranta, 2008). Tutkimuksella ei pyritä löytämään yhtä totuutta, vaan tutkittavien kokemuksellisten kuvauksien avulla pyritään antamaan teoreettisesti rationaalinen tulkinta ja saamaan siten yksilöiden äänet kuuluviin koko liiketoiminnan kilpailukyvyn kehittämisessä yksilöllisyyden ymmärtämisen kautta. Itsensä johtaminen

on varsin subjektiivinen ilmiö, jota on hankalaa, tai jopa mahdotonta, mitata määrällisin mittarein. Aineiston koolla ei ole laadullisessa tutkimuksessa tuloksiin välitöntä vaikutusta (Eskola & Suoranta, 2008), joten empiriassa päädyttiin tutkimaan kolmen kilpaurheilijan ja kolmen korkeasti koulutetun kokemuksia. Näiden kahden eri näkökulman avulla pyritään saamaan aikaan vertailuasetelma liikemaailman sekä kilpaurheiluvalmennuksen käytäntöjen välille.

3.3 Aineiston keruu narratiivien avulla

Jatkuvan kehityksen vallassa olevaa ”minää” tutkitaan tässä tutkielmassa narratiivisia prosesseja hyödyntäen. Narratiivien avulla yksilö ymmärtää omaa elämäänsä ja sosiaalisia suhteitaan, ja näin narratiivit voi ymmärtää ihmisen toimintaa ja kokemuksia kuvaavana metodina (Erikson & Kovalainen, 2008). Tutkimuksen tarkoitus on kuulemalla kertomuksia kilpaurheilijoiden sekä korkeakoulutettujen kokemuksista löytää kytköksiä käytännössä koettujen itsesääätely prosessien sekä yksilöiden motiivien välillä. Tarkoitus on tutkimuksen jälkeen ymmärtää mistä itsensä johtamisessa kilpaurheilijoiden sekä korkeakoulutettujen kohdalla on kyse ja vastata siihen mikä on yrityksen hyöty itsensä johtamisen kehittämisessä liiketoiminnan sisällä.

Haastattelutilanteessa syntyvien narratiivien avulla pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan yksilön kokemuksia syvällisesti. Itsensä johtaminen halutaan ymmärtää kokonaisuutena itsemotiivoinnin näkökulmasta, ja asiana joka ei synny vain yksilön toimesta, vaan tarvitsee toteutuakseen myös ympäristön tukea.

Yleiskäsitys on, että narratiivit mahdollistavat kertojalle identiteetin luomisen (Riessman, 2008). Narratiivit paljastaa näin kertojasta kuka hän on tai ei ole. Identiteetti on helposti muuttuva, ja muodostuu kertojan hetkessä siitä mikä hän kokee olevansa suhteessa siihen mitä hän toivoisi olevan, sekä mihin hän kokee kuuluvansa suhteessa siihen mihin hän haluaisi kuulua. Narratiiveja käyttäessä on näin myös vaara siihen että kertoja heittäytyy tiettyyn rooliin näyttelemään kertojaa jolloin totuus saattaa vääristyä. Narratiivit nähdään kuitenkin strategisena ja käytännöllisenä tapana kerätä tutkimusaineistoa. Narratiiveja kuvataan ”tarkoituksellisena” tiedonkeruu menetelmänä, sillä se on haasteellisuudestaan huolimatta oiva keino päästä syvälle kertojan ajatuksiin.

Narratiivit ovat tietoisia ja harkittuja tapoja jakaa tietoa tutkijalle henkilökohtaisen kertomuksen muodossa (Riessman, 2008). Narratiivit luovat kertojalle itselleen usein merkityksen ja voivat tarjota odottamatontakin uutta tietoa tutkijalle sekä tässä tapauksessa organisaatioille. Narratiivit herättävät tunteita ja parhaassa tapauksessa kertoja itsekin löytää narratiivin avulla tapahtumien merkityksen. Narratiivimenetelmän avulla tutkimuksessa päästään ”pintaa syvemmälle”, selvittämään urheilijoiden henkilökohtaisia kokemuksia suoriutumisistaan ja niihin johdattaneista tapahtumaketjuista. Kilpaurheilijoiden narratiivien avulla pyritään löytämään Banduran (1986) itsetehokkusajatteluun kytkettäviä elementtejä. Korkeakoulutettujen narratiiveilla sen sijaan osoitetaan korkeakoulutettujen tarve itsemääräämiselle. Kilpaurheilijoiden ja korkeakoulutettujen narratiivit vahvistavat toisiaan, yhdistäen yksilön tarpeen ja kyvyn johtaa itseään. Kilpaurheilijat ja korkeakoulutetut ilmentävät siten erityisen hyvin yksilön itsensä johtamisen merkitystä usealla eri osa-alueella.

Narratiivisen menetelmän tavoite on luoda informatiivisia ja yksityiskohtaisia henkilökohtaisia tarinoita, perinteisten kysymys-vastaus haastattelumenetelmien sijaan (Riessman, 2008). Näin vältetään myös tyypilliset ja yleiset väittämät ja päästään yksilön omakohtaisiin kokemuksiin. Kuten Riessman (2008) painottaa, on muistettava että narratiivit luodaan yhdessä tarinan kertojan kanssa. Narratiivinen menetelmä avaa haastattelutilanteessa mahdollisuuden löytää ongelmakohtia ja teemoja, joita ei perinteisessä haastattelussa ole mahdollista havaita. Tästä syystä tutkimusmenetelmäksi ei valittu esimerkiksi teema- tai syvähaastattelua. Toisin kuin lomakehaastattelu, sekä teema- että syvähaastattelussa aihepiiri on etukäteen tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto luodaan vasta haastattelun edetessä. Teemahaastattelussa edetään keskeisten teemojen mukaan, kun syvähaastattelulle ominaista on sen keskustelun omainen luonne, jossa aihe voi jopa muuttua keskustelun kuluessa (Hirsjärvi ym., 1997, 195-196). Narratiivinen menetelmä mahdollistaa kertojien tarinoiden syvällisten merkitysten tulkitsemisen.

Tutkijana on muistettava välttää kerronnan muuttumista syvähaastattelun tyyppiseksi keskustelutilanteeksi, sillä narratiivisessa metodissa puheenvuoro tulisi pitää kertojalla ja pyrkiä luomaan tarinoiksi muodostuvia puheenvuoroja (Riessman, 2008). Tarinoita voisintyä useampia, ja tärkeää on selvittää mikä on tarinoiden yhteys, ja mitä tämä merkitsee kertojalle.

Narratiivisen menetelmän ansiosta on mahdollista tuoda esiin ja korostaa tutkimuksen kannalta olennaisia teemoja. Mahdollisimman avoimen tunnelman takaamiseksi, tutkittaville kerrotaan ennen haastattelutilaisuutta lyhyesti tulevan haastattelun toteutustavasta sekä hieman aihealu-

een sisällöstä. Tämä kerrataan kertojalle vielä ennen varsinaisen haastattelun aloittamista varmistaen että haastateltavalle on selvää mistä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Haastateltavilta pyydetään myös lupa palata asiaan myöhemmin sähköisesti tai puhelimitse, jos tulosten analysointi vaiheessa syntyy tutkimuksen kannalta relevantteja kysymyksiä, joihin vastausta ei ensimmäisessä vaiheessa paljastunut.

3.4 Tutkimuskohteena kilpaurheilijat sekä korkeakoulutetut

Tutkimuskohteeksi valittiin kolme kilpaurheilijaa sekä kolme korkeakoulutettua, asiantuntijatehtävissä toimivaa työntekijää. Tarkoitus on saada urheilijoilta tietoa siitä miten he itsesäätelyn avulla onnistuvat saavuttamaan tavoitteensa, ja kykenee itsensä jatkuvaan kehittämiseen itseään johtamalla. Tutkimuksen avulla pyritään löytämään kilpaurheilusta tekijöitä, joita voisi jatkossa hyödyntää myös organisaatioissa. Korkeakoulutetut työntekijät sen sijaan tuovat tutkimukseen näkemystä työelämästä kokemuksillaan toteutuneesta johtajuudesta. Myös tutkimukseen osallistuneet kilpaurheilijat ovat jokainen korkeakoulutettuja ja/tai asiantuntijatehtävissä toimivia.

Haastateltavien (niin kilpaurheilijoiden kuin myös korkeakoulutettujen) ikä sekä kokemus vaihtelevat, sillä erilaiset taustat odotetaan tuovan tuloksiin luotettavuutta. Tutkimus toteutettiin narratiivisena haastatteluna, pyytäen tutkittavia kertomaan kokemuksistaan tarinan muodossa. Kilpaurheilijoista kaksi narratiivia saatiin kasvotusten, ja yksi toteutettiin sähköisesti. Korkeakoulutetuista kaksi tavattiin kasvotusten ja yksi esitti narratiivinsa kirjoitetussa muodossa aika-tilaongelmien vuoksi. Kilpaurheilijat kertovat narratiiveissaan, miten he motivoivat itsensä tekemään työtään, kun motivaatio syystä tai toisesta on hiipumaan päin, ja miten tavoitteet sekä epäonnistumiset vaikuttavat heidän motivaatioonsa.

Kuten mainittu, kilpa-urheilijan ikä ei ole ratkaisevassa asemassa tutkittavia valitessa, mutta kokemuksen henkisestä valmennuksesta uskotaan antavan luotettavimmat tulokset. Keskeistä tutkittavia valitessa on heidän kiinnostus itsensä johtamiseen sekä itsemotivointiin ja koska on etu jos tutkittava on asioita jo ennalta pohdiskellut, kerrotaan haastattelun aihe jo kun haastattelusta sovitaan. Näin narratiivia on helpompi ohjailla tutkimuksen kannalta edulliseen suuntaan. Tutkittavien sukupuolella tai kilpa-urheilijoiden edustamilla lajeilla ei ole merkitystä. Kuten teoriaosuudessa esitettiin, on ihmisen oltava motivoitunut oman toiminnan ohjaamiseen,

voidakseen onnistua tavoitteissaan ja siksi on perusteltua noudattaa tätä periaatetta myös tutkimuksen toteutuksessa. Kilpaurheilijoiden tarinoista poimittuja käytännössä hyödynnettäviä kehitysideoita pyritään vahvistamaan korkeakoulutettujen tarinoilla omista esimieskokemuksista.

Haastateltavien valinta pohjautui Eskola & Suoranta (2008) ehdottamiin perusteisiin. Eskola & Suoranta (2008) mukaan narratiivisen tutkimuksen haastateltavilla tulee olla suhteellisen samanlainen kokemusmaailma. Haastateltavilla tulee lisäksi olla tutkimusaiheesta kokemusta ja heidän tulee ennen kaikkea olla itse kiinnostuneita tutkimusaiheesta. Haastateltavien kokemuksia tulee voida verrata aiempiin tutkimustuloksiin ja tutkijoiden tulkintoihin. Tutkimuksen kohteeksi valittiin kaksi tutkimusryhmää: kilpaurheilijat sekä korkeakoulutetut. Heidän kokemuksiinsa peilataan laajasti aiempiin tutkimuksiin ja tutkimusryhmien välille luodaan vertailuasetelma, jonka avulla itsensä johtamisen merkitys liikemaailmassa korostuu.

Tutkimukseen valittiin vain yksilölajia edustavia urheilijoita. He ovat vähintään kansallisella tasolla menestyneitä yleisurheilijoita. Lisäksi mukana on yksi kansainvälisen tason urheilija, joka on sijoittunut menestyksekkäästi muun muassa Euroopan mestaruuskisoissa. Kilpaurheilijat valittiin yksilölajien edustajista siitä syystä että yksilölajin urheilijoilla itsensä johtaminen toteutuu arjessa joukkuelajin edustajia paremmin. Joukkuelajeissa saattaa yksilön toimintaympäristön tuki ja joukkueilmapiiri korostua liikaa itsensä johtamiseen vaikuttavana tekijänä.

Toinen tutkimusryhmä, korkeakoulutetut, ovat oman alansa asiantuntijatehtävissä toimivia yksilöitä. Myös heillä on jokaisella erilainen tausta ja merkittävää eroa on myös kokemusvuosien määrässä. Kaikilla on kuitenkin omalta alaltaan jo usean vuoden kokemus sekä monipuolinen ja laaja työkokemustausta aiemmista työpaikoista. Suurin osa on nuorempaa sukupolvea, innokkaita nuoria uraansa luovia korkeakoulutettuja, jolloin varmasti saadaan kuva siitä mitä nykyorganisaatioilta yksilöjohtamisen osalta vaaditaan. Yksi tutkimukseen osallistunut korkeakoulutetuista on kokeneempi, esimiesasemassa ja jopa yrittäjän roolissa toiminut yksilö jonka avulla vahvistetaan ajatusta, ettei itsensä johtamisessa ole kyse kokemusvuosiin, tai kokemusvuosien puuttumiseen liitettävissä oleva tarve.

Tarkoituksena on löytää tekijöitä jotka yhdistävät kilpaurheilijoiden sekä korkeakoulutettujen kyvyn johtaa itseään. Näiden tekijöiden avulla on mahdollista löytää yritysjohtamiseen uutta näkökulmaa luoden ymmärrystä asiantuntijoiden yksilöllisistä tarpeista ja odotuksista työnantajien suhteen.

3.5 Narratiivien analysointi

Kun aineisto on kerätty, on vuorossa tutkimuksen kannalta tärkein osuus eli aineiston syvälinen analysointi joka vie meidät tutkimuksessa käytännön tasolle. Narratiivien analyysi sallii useampia lähestymis- ja analyysitapoja. Aineistoa analysoidaan tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmälle luontaisella tavalla – eli lähestyen dataa narratiivisen analysoinnin keinoin. Narratiivinen lähestymistapa soveltuu erityisen hyvin sellaisen tutkimuksen analysointiin, jossa tutkittavaa ilmiötä tutkitaan yksilöiden näkemyksiin ja kokemuksiin perustuen (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005).

Narratiivisessa tutkimusmenetelmässä olennaista on kuvata tapahtumia. Narratiivinen aineisto voi tarinoiden puolesta sisältää toisistaan poikkeavia tietoja, mutta tutkijan tehtävä on löytää narratiiveista yhteneviä piirteitä (Eriksson & Kovalainen, 2008). Tässä tutkimusaineiston narratiivisessa analyysissä fokus pidetään siinä *mitä* tarina kertoo (tyypittely ja teemoittelu), ja vähemmälle huomiolle jää esimerkiksi se *miten* tarinaa haastattelussa kerrotaan (diskurssianalyysi).

Narratiivisuudessa on paljon diskursiivisesta analyysistä tuttuja elementtejä ja tässäkin tutkimuksessa olisi voitu ottaa soveltaa ns. narratiivis-diskursiivista analyysiä. Vaikka diskurssianalyysissä on kyse hieman samasta asiasta kuin teemoittelussa tai tyypittelyssä, on huomio teemaattisten ja substantiaalisten sisältöjen sijaan siinä, miten kieltä käytetään ilmaisemaan asioita. Tutkimustapa kohdistuu sisällön sijaan asioiden tuottamiseen kielen avulla (siihen miten kieltä käytetään). Tästä syystä tämän tutkimuksen analysointitavaksi valittiin diskurssianalyysisuuntauksen sijaan narratiivien sisältöön keskittyminen eli narratiivien teemoittelu. Tarinat tyypitellään ja keskeisten aiheiden eli teemojen pohjalta tarinat kerrotaan uudelleen.

Narratiivit ovat kontekstisidonnaisia yksilön todellisuuden uudelleenrakentamista. Narratiivien analysoinnissa on muistettava että sekä narratiivien kertoja, että tutkija tekee tutkimuksessa valintoja jotka pohjautuvat heidän aiempiin kokemuksiinsa. Myös yksilön mielentila ja vireystaso vaikuttaa tarinan kerrontaan, ja siksi tulkitessa narratiiveja ensimmäinen aavistus ei välttämättä paljasta sitä mikä saa yksilön johtamaan itseään. Syvälinen analyysi vaatii siten narratiivien lukemista useaan otteeseen ja analysointi on hyvä tehdä jatkuvana prosessina, paneutuen aineistoon useassa eri vaiheessa.

Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty vuoden 2014 ja alkuvuoden 2015 aikana. Kilpaurheilijoiden haastattelut ajoittuivat keväälle 2014 ja korkeakoulutettujen haastattelut suoritettiin syksyllä 2014. Tämän lisäksi organisaatioiden itsensä johtamisen kehittämisen menetelmäksi valikoitunut Reiss Motivaatio Profiili teetettiin korkeakoulutetuilla keväällä 2015 vahvistamaan heidän kertomuksia tarpeistaan todeksi, samalla testaten menetelmän toimivuutta tulevaisuudessa itsensä johtamisen kehittämisessä. Aineiston analysointi on aloitettu jo haastattelutilanteissa ja analysointia on jatkettu läpi tutkielman (esim. Hirsjärvi ym., 1997, 208). Läpi tutkielman kestänyt analysointiprosessi on tässä tutkielmassa erityisen merkittävässä roolissa sillä tutkimus on läpikäynyt paljon muutoksia aineistonkeruun aikana. Tutkimuskysymys on muuttunut matkan varrella ja ilman analysointia läpi tutkimuksen olisi merkityksiä narratiiveille haasteellista ensimmäisten narratiivien kohdalla rakentaa.

Ennen varsinaista analysointia aineisto ”litteroitiin” eli puhtaaksikirjoitettiin nauhalta sanasta sanaan aina kunkin haastattelun jälkeen. Analysointi alkaa usein jo haastattelutilanteissa ja kuten Hirsjärvi ja Hurme (2011, 135) suosittelee, aloitettiin tarkempi analysointi heti haastattelujen jälkeen narratiivien litteroinnin muodossa. Litteroinnin yhteydessä narratiiveista poimittiin tutkimuksen kannalta merkittäviä teemoja myöhempää analysointia varten. Aineiston analysointi on ollut jatkuvaa ja analyysi on syventynyt tutkimuksen edetessä. Karkeasti analyysi voidaan kuitenkin jakaa kolmeen selkeään vaiheeseen: ensimmäisessä vaiheessa (1.) alkuperäiset narratiivit litteroitiin ja esiin nousseet teemat listattiin ja teoriaosuutta uudelleenrajattiin, toisessa vaiheessa (2.) litteroidut narratiivit luettiin useampaan otteeseen läpi jonka jälkeen narratiivit uudelleen kerrotaan löydettyjen teemakokonaisuuksien pohjalta. Kolmannessa vaiheessa (3.) narratiiveista nostetaan esiin toistuvia piirteitä joiden avulla päästään vertailemaan tutkimukseen osallistuvien samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia ryhmien sekä yksilöiden välillä. Tyypittelyn hyöty tässä tutkimuksessa tulee juuri siitä, miten sen avulla voidaan nostaa esille tarinoista piirteitä jotka ovat yhteisiä usealle tutkittavalle.

Aineiston käsittelyssä noudatetaan kahta Eskolan ja Suorannan (2008) ehdottamaa keskeistä periaatetta: luottamuksellisuutta ja anonymiteettiä. Kun tutkimuksessa julkaistaan tietoja tutkitavista, pidetään tässä erityisesti huolta luottamuksellisuuden säilyttämisestä sekä anonymiteetisuojusta (Eriksson & Kovalainen, 2008, 66). Tutkittavista kerrotaan tutkimuksen kannalta merkittävät tiedot, mutta henkilöllisyyden paljastaminen tehdään kuitenkin mahdollisimman vai-

keaksi. Tutkimuksella pyritään kertomaan tutkittavasta ilmiöstä eli itsensä johtamisesta ja siihen liittyvistä edellytyksistä, ei niinkään tutkittavasta henkilöstä. Tästä syystä esimerkiksi sitaattien määrää rajoitetaan ja oma analyysi suoritetaan järjestelmällisesti uudelleenkerroksen muodossa.

Tulosten analysointi ei yksinään riitä kertomaan tutkimuksen tuloksia (Hirsjärvi ym. 1997, 212), vaan tuloksista pyritään myös laatimaan synteesejä, eli pääseikat kootaan yhteen ja asetettuun ongelmaan annetaan selkeä vastaus. Narratiivien syvällisen tulkinnan avulla vastataan tutkimuskysymykseen, eli siihen miten korkeakoulutetut johtavat itseään ja mitä se ympäröivältä organisaatiolta vaatii. Vain synteisien avulla voidaan luoda johtopäätöksiä tulosten merkityksestä tutkimusalueella ja ihannetilanteessa synteisit luovat jopa aivan uusia tutkimussuuntauksia.

3.6 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus

Tutkimuksessa tulee aina myös arvioida tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 1997: 226.). Luotettavuutta arvioidaan käsitteiden validius sekä reliabiliteetti kautta. Validius tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä, eli valittujen menetelmien kykyä mitata sitä mitä oli tarkoitus mitata. Termillä reliabiliteetti sen sijaan viitataan tutkimuksessa mitattavien tuloksien toistettavuuteen, ja sitä arvioimalla vältetään sattumanvaraiset tulokset. Kun pohditaan tutkimuksen reliabiliteettia, on arvioitava tutkimuksen toimintatapoja, aineiston dokumentointia sekä analyysia.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa yksityiskohtainen selostus tutkimuksen kuluista ja toteutustavasta (Hirsjärvi ym., 1997). Tutkijana joudun jatkuvasti pohtimaan tekemiäni ratkaisuja ja ratkaisuillani aikaansaattua uutta tietoa (Eskola & Suoranta, 2008). Minun on myös otettava kantaa analyysin kattavuuteen sekä tulosten luotettavuuteen. Lisäksi pyrin huomioimaan tutkimukseni ongelmakohdat ja tarkastelemaan tutkimustuloksia kriittisesti.

Narratiivisessa tutkimuksessa haasteen luotettavuuden suhteen luo erityisesti se, että haastatellavat kertovat henkilökohtaisista kokemuksistaan, ja tarinat voivat olla hyvin ainutlaatuisia. Riessman (2008) painottaa että narratiivit on enemmän kuin pelkästään yksilön kertomia totuuksia omista kokemuksistaan; narratiiveissa on kyse yhdestä näkökulmasta, jolla pyritään vakuuttamaan muita näkemään tapahtumia tai toimintoja samalla tavalla. Silloin kun narratiivit

saadaan kasvotusten, saattaa esimerkiksi litteroinnin osalta syntyä haasteita muun muassa tarinan siirtämisessä puheesta kirjalliseen muotoon (Riessman, 2008).

Koska menetelmänä käytetään narratiivista kerrontamenetelmää, joka perustuu kahden ihmisen kohtaamisessa ja siinä hetkessä syntyviin tarinoihin, on siis huomioitava että luotettavuuteen vaikuttavia muuttujia on lukuisia. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta nostettiin muun muassa sillä että jokainen äidinkielestään riippumatta sai kertoa tarinansa omalla äidinkielellään. Mukana tutkittavissa oli yksi äidinkieleltään ruotsinkielinen, jonka narratiivit tutkija kykeni kuuntelemaan ja litteroimaan ruotsin kielellä.

Haastateltaville painotettiin että kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti. Edes lainauksien yhteydessä haastateltavia ei tulla voimaan erottaa toisistaan tai identifioida. Luotettavuutta lisää myös se että tutkija nauhoitti jokaisen haastattelun, ja litteroi narratiivit itse aina mahdollisimman pian (yleensä jo samana päivänä) haastattelun toteuttamisesta. Tutkimuksen pätevyyttä tukee paitsi narratiivien samankaltaisuudet omassa kohderyhmässään, myös kohderyhmien väliset yhdenmukaisuudet. Kohderyhmäksi valittiin tietoisesti yksilöitä eri taustalla, kokemusvuosilla ja tasolla (kilpaurheilijoiden kohdalla) tai alalla (asiantuntijoiden kohdalla), jotta tuloksia olisi mahdollista yhdenmukaistaa mahdollisimman laajalti. Ja toisaalta siksi, että mahdolliset eroavaisuudet nousisivat selkeästi esiin.

Haastetta kertomuksien jatkuvuuteen loi joidenkin haastateltavien kohdalla hieman levoton haastatteluympäristö. Haastattelupaikaksi valikoitui eräiden kohdalla kahvila / ravintola, jossa narratiivit saattoivat keskeytyä ihmisten kulkiessa ohi, tai tarjoilijan kysyessä ”onko kaikki hyvin?” ja ”saisiko olla lisää?”. Haasteellista oli myös aikatauluttaa haastattelut ajankohtiin, jolloin narratiivien sisältö ei olisi sidoksissa käytettävissä olevaan aikaan. Syvällisten narratiivien synnyttämisessä haastattelulle ei saisi olla takarajaa, sillä narratiiveissa tulee voida keskittyä ajankäytön sijaan sisältöön ja oikeanlaisten tarkentavien kysymysten esittämiseen. Kaikkiin tutkittaviin saatiin lupa olla yhteydessä, mikäli tarve jatkokertomuksille tulisi litteroidessa tai myöhemmässä vaiheessa ilmi.

Haastattelut oli alun perin tarkoitus toteuttaa ensisijaisesti kasvotusten yksilön kanssa. Aikataulujen yhteensovittamishaasteen vuoksi kuitenkin osa jouduttiin joko osittain tai kokonaan suorittamaan etänä. Kilpaurheilijoiden haastattelusta kaksi toteutettiin kasvotusten ja yhden haastateltavan kohdalla tyydyttiin lopulta sähköiseen menetelmään. Asiantuntijoiden kohdalla kaksi

haastattelua suoritettiin kasvotusten ja yksi toteutettiin myös täysin sähköisenä. Myös osaan kasvotusten toteutetuista narratiiveista palattiin jälkikäteen sähköisesti. Myös sähköisten tarinoiden tutkimuksen kannalta kiinnostaviin kohtiin palattiin useampaan kertaan ja näin oli mahdollista saada syvällistä tietoa myös sähköpostilla toteutetun ”kirjeenvaihdon” avulla.

Yllättävää on, että sähköpostitse käydyt keskustelut oli loppujen lopuksi helpompi syventää ja vastaavasti tarinoiden syntyä oli helpompi ohjata oikeaan suuntaan kuin kasvotusten. Koen, että sähköisessä keskustelussa tarinoista syntyy yhteneväisempiä tarinoita niiden päiväkirjamaisesta luonteesta johtuen. Kirjoittamalla on helppo avata ajatuksia ja myös tutkijalla on tarinoita lukemalla helppo tarttua kohtiin, joista haluaa kuulla enemmän. Kirjallisen tarinoinnin vaarana tosin on se, että jokin asia, johon siinä keskustelun hetkessä olisi tullut tartuttua, jää paperilla vähäeleisyyden vuoksi huomioimatta ja tutkija ohjaa keskustelua liian haastattelumaisesti. Tästä syystä tarinoihin johtavat kysymykset on esitetty laajoina vain suuntaa antavina, välttämällä liian yksityiskohtaista kysymysasettelua.

Aineiston tuottamisen olosuhteiden ja ympäristön tarkka kuvailu tutkimuksen jokaisessa vaiheessa, vahvistaa myös luotettavuutta (Hirsjärvi ym., 1997). Tutkielmassa esitetään aineiston tuottamiseen käytetty aika, häiriötekijät, mahdolliset virhetulkinnat, ja kertojan oma arviointi tilanteesta mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Sama pätee myös tulosten tulkintaan. Analyysiosiossa kerron mahdollisimman tarkasti millä perusteella esitän tulkintoja ja mihin päätelmäni perustuu. Analyysivaiheessa lukijan lukukokemusta pyritään rikastuttamaan, Hirsjärvi ym., (1997) suosituksen mukaan, suorilla otteilla kertojan narratiivista. Narratiivit esitetään uudelleen kerrotussa muodossa, ja narratiiveista tehtyä tulkintaa rikastutetaan yksilöiden sanoilla. Näin lukijalle tarjotaan tulosten lisäksi näyttöä siitä mihin väittämät perustuu, ja analyysi saa selkeän ja johdonmukaisen rakenteen.

Reliaabelius kuvaa tulosten toistettavuutta. Tutkimuksen reliaabelius on todettavissa esimerkiksi jos kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen (Hirsjärvi ym., 1997). Kun kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, voidaan reliaabeliuteen pyrkiä vertaamalla tuloksia aiempiin vastaaviin tutkimuksiin itsensä johtamisesta. Tätä vertailua tehdään koko tulosten analysoinnin ajan tuke- malla tutkittavan kertomuksia aiemmin esitetyllä teorialla. Itsensä johtamisen kehittämisen keinoista käytännössä ei sen sijaan ole vielä vertailukelpoisia tuloksia, joten tutkimuksen itsensä johtamisen vahvistamista käsittävän osan reliaabelius jää tämän tutkielman osalta tulevaisuuden tutkijoille vahvistettavaksi.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimus toteutettiin analysoimalla yksilöllisiä narratiiveja, liittyen itsensä johtamiseen. Tutkimukseen osallistui yhteensä kuusi henkilöä, jotka jakautuivat puoliksi kilpaurheilijoihin ja korkeakoulutettuihin. Tarinat syntyivät eriävissä ympäristöissä, ja myös kerronta menetelmä vaihteli suullisesta kirjalliseen ja osalla tutkittavista toteutui lopulta näiden yhdistelmä. Osaan narratiivisista haastatteluista palattiin vielä jälkikäteen ensimmäisen analysointikierroksen jälkeen, löydettyäni erityisen teeman, jonka syventämisen koin tutkimuksen kannalta oleelliseksi.

Narratiivit on tässä luvussa tyypitelty kahteen luonnolliseen ryhmään: Kilpaurheilijoiden narratiiveihin sekä korkeakoulutettujen narratiiveihin. Narratiivit on alkuperäisestä litteroidusta muodostaan uudelleenkerrottu ja jaettu omassa ryhmässään itsensä johtamisen teemojen mukaan. Jokaisessa narratiivissa korostetaan sen erityispiirrettä ja narratiivista on helppo aistia narratiivin kulku ja tunnelma. Narratiivien kertojat on anonymiteettisuojaan vuoksi tutkimuksessa nimetty uudelleen.

4.1 Kilpaurheilijoiden narratiivit

Tutkimuksessa kilpaurheilijoita pyydettiin kertomaan ajasta, jolloin heidän motivaationsa urheilua kohtaan on hiipunut ja kertomaan, millä keinoin he löysivät taas uutta intoa ”työtään” kohtaan. Kilpaurheilijoille esitettiin tarkoituksella laaja kysymys, joka saisi heitä kuvaamaan jotain heille merkittävää kokemusta laajemmin ja päästäisiin kiinni tutkimuksen kannalta mielenkiintoisiin yksityiskohtiin. Jokaisen kilpaurheilijan kohdalla kysymys osoittautui varsin helppoksi avaukseksi. Tarkentavia apukysymyksiä esitettiin aina tarpeen vaatiessa tarinoiden syventämiseksi.

4.1.1 ”Kun ajattelee että kyllä mä tän painon noston nii kyllä se nousee”

Sanni (26) on arvokilpailuihin tähtäävä suomen mestaruuden hallikisoissa voittanut yleisurheiliija. Hän on myös kertaalleen voittanut suomi-ruotsi maaottelun, ja myös Euroopan mestaruuskilpailuissa hän on päässyt kilpailemaan.

Sannin tarina on ollut ajoittain kivinen. Motivaation kanssa on ollut haasteita johtuen epäonnistumisista ja useista loukkaantumisista. Sanni kertoo tarinassaan ensin kesästä jonka kilpailukautta odotti kovasti johtuen talven aikana kehittyneestä hyvästä ”kisakunnosta”. Kilpailukausi osoittautui alkuvuoden hyvistä tuloksista huolimatta heikoksi ja tulokset vain huononivat. Sanni kertoi alkaneensa epäillä kykyjään päästä enää hyviin tuloksiin ja mielenkiinto koko lajia kohtaan laski merkittävästi.

Sanni jatkaa heti perään kertomalla loukkaantumisista ja niiden aiheuttamista haasteista itsen motivoimisen suhteen. Hän kertoo, ettei vastoinikäymisten käsitteleminen ole hänelle ikinä ollut helppoa. Kun panostaa paljon ja saa vähän, johtaa se Sannilla merkittävään motivaation heikkenemiseen. Hän muistelee tilannetta jossa kilpailukauden kannalta merkittävä harjoitusjakso jäi toteuttamatta suunnitelman mukaan kun hän loukkaantui. Mielenkiinto urheilua kohtaan laski ja tuntui siltä kun pohja kaikelle yrittämiselle olisi viety. Kun kokee olevansa elämänsä kunnossa ja tietää pystyvänsä hyviin suoriutumisiin, mutta loukkaantumisen vuoksi ei pystykään näyttämään mihin kykenee, tuntuu se erityisen vaikealta hyväksyä.

”sitä tulee niin epävarmaksi ja alkaa epäilemään tuleeko tästä enää mitään, ja sit ku ei oo voinu edes treenata niinku mun lajissa pitäis... ja sit se mitä jo sanoin, et jos on tuntenu ittensä kauden alussa niinku ois hyvä kunnos ja sit todellisuus yhtäkkiä osoittautuuki muuksi – ja siis tuleeki vaan huonoja tuloksia, vieläki huonompia ku edes on osannu huonoilta odottaa, nii joutuu kyllä tilanteeseen joka on tosi vaikee käsittää”

Toissa kesänä Sanni oli jo menettää uskonsa koko kilpaurheilu-uransa jatkumiseen. Alku kesä oli haasteellinen, suoritusta rajoittava vamma vaivasi ja motivaatio hiipui. Kerta ei ollut ensimmäinen kun kehittyminen tuntui mahdottomalta. N. kuusi vuotta sitten Sanni kertoo polvivamman rajoittaneensa onnistumista ja käytännössä hän kävi läpi kaksi kokonaista kautta, joita kuvasi alisuoriutuminen ja epäonnistumisen kokemukset. Tällöin hän oli valmis jopa luopumaan

ajatuksesta jatkaa kilpaurheilijana, mutta jostain löytyi tahdonvoima silloinkin jatkaa yrittämistä, joka on sittemmin useaan otteeseen osoittautunut oikeaksi valinnaksi. Toissa kesänä loppukauden uusi henkilökohtainen ennätys ratkaisi sen että Sanni edelleen kurottelee arvokilpailuihin, läpikäydyistä haasteista huolimatta.

Epäonnistumisten sarja on Sannilla johtanut siihen, että pienikin vastoinkäyminen loukkaantumisten osalta voi tuntua ylitsepääsemättömältä. Sannin tarinasta käy ilmi, että tällaiset kokemukset voi johtaa jopa masennukseen. Sanni ajautui pari vuotta sitten kylkiluun revähdyksen vuoksi sänkypotilaaksi ja kivut rajoitukset liikkumisen osalta vei mielen maahan. Tiedettiin, että vamma on lievä ja tiedettiin myös, että se paranisi suhteellisen nopeasti, mutta kuitenkin Sanni onnistui omilla ajatuksillaan saamaan aikaan sen, että kaikki alkoi tuntua mahdottomalta. Sanni vaipui omien sanojensa mukaan itsesääliin ja jäi lopulta kotiin viettämään päivänsä tekemättä yhtään mitään.

Valmentaja on Sannille tärkeä tukipilari. Yleensä valmentaja on kannustava ja ymmärtää että asiat tehdään Sannin ehdoilla. Kuitenkin valmentaja ymmärtää myös milloin ottaa ohjat. Esimerkiksi Sannin kieriessä itsesääliissä ja menetettyään motivaation kaikkeen muuhunkin kuin työhönsä, Sanni sai valmentajaltaan puhelun jossa valmentaja valaisi häntä siitä, miten hän itse valitsi olla sänkypotilaana. Valmentaja sanoi suoraan, miten Sannia ei auttaisi ainakaan se, että sääliisi itseään niin ettei edes yritä päästä liikkeelle ja että Sanni ei täysin liikuntakyvytön kuitenkaan ole. Sannin kiitollinen äänensävy paljastaa, että tarvitsi silloin ”potkun takapuoleen” päästäkseen taas kiinni arjen iloihin.

”se vaan soitti ja sano et asia on nyt niin ettei tuo kotona makaaminen ja itsesääli auta tässä vaiheessa ollenkaa, että sun nyt vaan pitää yrittää lähtee liikkumaan jollain tavalla ja sen mukaan mitä kivut sallii ja se kyl sai mut liikkeelle. Se sano suoraan mulle että ei usko että olisin niin kipeä että pelkkänä petipotilaana tarvis olla. Joskus sitä vaan tarvii muistutusta siitä ettei asiat oo niin huonosti ja että nyt vaan tartut taas tekemiseen koska jotaki pystyy tekemään, muuta kun masistella..”

Sanni asettaa itse omat tavoitteensa ja valmentaja tukee häntä niiden saavuttamisessa. Tavoitteet vain ns. ”hyväksytetään” valmentajalla joka arvioi tavoitteiden realistisuuden, mutta Sanni painottaa, että tavoitteiden on oltava omia, jotta itsellä riittää motivaatio niiden tavoittelemiseen. Tavoitteet hän asettaa aina vain noin vuoden verran tulevaisuuteen, yleensä seuraavalle

kaudelle. Sanni kokee pääsevänsä tavoitteisiin paremmin, kun kyse on useasta pienemmästä tavoitteesta, päämääristä lähitulevaisuudessa joiden eteen juuri nyt työskennellään. Hän kuitenkin myöntää viime vuosina huomanneensa hänellä olevan yhä enemmän myös suurempia ja kauempaa tulevaisuudessa olevia tavoitteita.

Sannin päämäärät koostuvat yleensä kahdesta osasta: Varsinaisesta päämäärästä mihin hän tekemisellään pyrkii (ihannetila), sekä vähimmäispäämäärästä johon päästyään hän jo on itseensä tyytyväinen. Keino on ollut toimiva, sillä välillä Sanni on päässyt päämääräänsä, ja yleensä vähintään asetettuun vähimmäispäämäärään.

Lopulta Sanni kuitenkin painottaa miten tärkeää on että ihmisellä on haaveita, suuria tavoitteita joihin pyrkiä. Suoriutuminen on Sannin mielestä pääasiassa henkistä:

”suoriutuminen on todella henkistä, siis tosi psyykkistä. Kun ajattelin että menen harjoituksiin ja se nyt menee niin kuin menee ei yleensä kehitystä tapahtunutkaan, muttakun opin jo harjoituksissa ajattelemaan että nyt vaan hyppään paljo pidemmälle kuin aiemmin, että kyllä minä siihen pystyn, se myös onnistui ja sen jälkeen siihen pääseminen oli paljon helpompaa”

Vastaavasti hän kertoo myös miten hänen psyykkeensä ja erityisesti se, uskooko hän itseensä voi olla syy epäonnistumiseen:

”kun ajattelee että kyllä mä tän painon noston, niin kyllä se nousee, mutta kuitenkin ei sisimmässään siihen usko, niin ei se varmana myöskään nouse. Kyllä kaikessa mitä tekee, tarvii olla itse eka vakuuttunut siitä että onnistuu, niin voi myös onnistua. Eikä muiden ihmisten ajatuksillakaan ole silloin väliä”

Mielen johtamisella on kilpaurheilussa merkittävä rooli ja Sanni kertoo harjoittelevansa mielen johtamista säännöllisesti henkisen valmentajan kanssa. Hän puhuu ”henkisen valmennuksen ohjelmasta” jota hän käy läpi. Käytännössä henkinen valmennus etenee niin että ensin pyritään löytämään rentoutunut mielentila hengitysharjoituksen avulla, jonka jälkeen mielikuvien avulla käydään läpi onnistunut harjoitus tai suoriutuminen useampaan otteeseen. Mielenkiintoisen tästä tekee erityisesti se että tämä mielikuva suoriutumisesta tulee katsoa esimerkiksi niin että urheilija näkee itsensä suorittamassa itsensä ulkopuolella, eli esimerkiksi näytön kautta tai katsomosta. Tai jos pyritään kehittämään jotain erityistä yksityiskohtaa esimerkiksi juoksutekni-

kassa, rakennetaan mielikuvat vain sen yhden teknisen haasteen ympärille. Näiden lisäksi henkissä valmennuksessa opetellaan sanomaa itselle asioita, opetellaan vakuuttamaan itseä siitä miten asiat on ja siitä mihin minä todellisuudessa pystyn:

”mulla on kolme lausetta mitä mun pitää itelleni sanoa kymmenen kertaa peräkkäin ja sillä tavalla että oikeesti vakuutan itteeni niistä asioista, et näin se vaan on”... ”ne voi esimerkiksi liittyä kilpailuolosuhteisiin ettei anna vaikka sateen tai myrskyn häiritä kilpailua, tai että jos vaikka on epävarma uuden treeniohjelman toimivuudesta niin voi vakuutella itteään siitä miten just nämä nykyiset menetelmät on mulle ne parhaimmat”... ”tarkotus on niinku vaan kohentaa itseluottamusta”

Sannin mielestä itseään tulisi osata motivoida kaikessa työssä mitä tekee. Kuitenkin hän korostaa myös sitä että hänen uransa kannalta on ollut tärkeää myös osata hyväksyä se ettei aina harjoitukset kiinnosta. Kun vastoinkäymiset tuntuvat ylitsepääsemättömiltä ja ne vaikuttavat tekemiseen, on joskus parempi siirtää ajatukset urheilusta aivan muualle. Valmentajakin tuntee Sannin niin hyvin että tietää milloin on syytä kehottaa Sannia esimerkiksi lähtemään viikonlopuksi mökille rentoutumaan. Näin valmentaja on toisinaan tehnyt silloin kun harjoituksista on enemmän henkistä haittaa kuin hyötyä.

”sillon teen vaan hetken jotain ihan muuta ja lähden johki pois kotoa. En mieti urheilua ollenkaan ja yleensä se jotenki nollaa mut kokonaan ja on hyvä alottaa puhtaalta pöydältä uudelleen”... ”onnistun mielestäni hyvin muutenkin siinä että ’jätän työt työpaikalle’, eli kun treenien jälkeen tuun kotiin niin en usein edes mieti treenejä enää, mietin vaan kaikkee muuta. Toki tilanne on vaikeempi kun on jotku kilpailut aina edellisen kilpailun perään tulossa, sillon ne ajatukset on vaikee sulkee ulkopuolelle... mutta ku vaihtaa maisemia sekin onnistuu”... ”ja hyvä keino on myös nähdä semmosia ihmisiä jotka ei liity mun urheilu-uraan mitenkään eikä välttämättä edes kysele siitä mitää”.

4.1.2 ”Jos haluaa menestyä täytyy olla intohimoa”

Susanna (27) aloitti yleisurheilun vasta 14-vuotiaana ja on haastatteluun mennessä kilpaurheilut 12-13 vuotta. Susanna kokee urheilun olevan hänen ”päätyönsä”, siitä huolimatta että hän kilpaurheilu-uransa ohella tällä hetkellä opiskelee yliopistossa hänen omin sanoin myös ”oikean ammatin” vastaisuuden varalle.

Susanna siis urheilee päätoimisesti ja on oman lajinsa moninkertainen suomen mestari. Hän on kahteen otteeseen osallistunut arvokilpailuihin (EM), muttei ole kilpailuissa vielä mielestään menestynyt, (saavutuksena 7. sija). Suunta on hänelle selkeä; kirkkaana tavoitteena on nimittäin jonain päivänä päästä osallistumaan MM-kilpailuihin ja Olympialaisiin.

Susannan arkea ohjaa korkea motivaatio. Tekeminen perustuu kirkkaisiin tavoitteisiin siitä mihin aikoo tulevaisuudessa vielä kurottaa. Motivaatio päämäärien tavoittelemiseen syntyy intohimosta urheilua kohtaan ja uskosta siihen ”omaan juttuun” mitä on tekemässä:

”itellä on niinku semmone tosi kova motivaatio, niinku yleensä, siis sillee et mul on niinku tosi vahva usko siihen mitä mä teen, ja sen takia mul on hirvee vähä ollu semmosia niinku motivaatio-ongelmia koskaa”

Luonnollisesti myös Susannalla on ollut niitäkin hetkiä jolloin motivaatio on hetkellisesti hie-
man hiipunut. Syyksi motivaation hiipumiselle hän kertoo pitkäaikaisten epäonnistumisensar-
jan aiheuttaman uskon puutteen omaan kehittymiseen. Harmitellen ja huokaillen Susanna mai-
nitsee viime vuosien olleen raskaita juuri kehittymisen hidastumisen vuoksi. Kehitys ei ole vas-
tannut Susannan omia odotuksia ja tämän pitkäaikaisen kehityksen puutteen hän kokee pikku-
hiljaa ”syöneen motivaatiota”. Susanna korostaa, että pienistä onnistumisista huolimatta (esim.
kilpailuissa), pitkäaikainen kehittymättömyyden tunne vaan helposti syö onnistumisilta ilon:

*”mullon ehkä semmonen tilanne tällä hetkellä että mullon niinku – tavallaa mun tulos ei oo viime vuosina ehkä nyt niin.. tai niinku viimeeseen kolmeen vuoteen se ei oo kehittynyt niinku mä oisin halunnu”... ”se syö sillee pikkuhiljaa”... ”se saat-
taa kalvaa tuola jossai, sellanen että tuntuu et sitä niinku rupee välillä sillee epäi-
lee et no tuleekohan tästä kuitenkaa mitää, et vaik ny hulluna panostaa nii entä jos ei vaan tuu enää mitää”*

Pitkäaikainen kehittymättömyyden tunne on siis Susannalla se asia, mikä motivaatiota voi syödä merkittävästi ja nimenomaan sen vuoksi että alkaa epäilemään omia kykyjään. Oman uskon heikkeneminen sen kirkkaan tavoitteen eteen on siksi asia jota Susanna yrittää tietoisesti

jatkuvasti välttää ja mikäli siihen tilanteeseen ajautuu, on tärkeää tietää miten tällaiset ajatukset käsitellään. Epäilykset omaa potentiaaliaan kohtaan Susanna käsittelee heti, koska muuten hän voi olla varma siitä, että asiat eivät varmasti tule tapahtumaan kuten toivoisi. Usko omaan tekemiseen on Susannan sanoin ”edellytys ihan kaikkeen” mitä yksilö tekee, oli se sitten urheilua tai muuta työtä:

”tommoset ajatukset – nehä pitää vaa niinku käsitellä heti, koska niinku sehän on kaikissa, urheilussa ja ihan kaikessa työelämässä ihan selvää että jos ei ite usko niin se ei tuu koskaan tapahtumaan. Se on niinku ihan perus edellytys siihe eka ite uskoo IHAN kaikessa mitä tekee. Ja sit jos tommosia epäilyksiä tulee, nii ne pitää käsitellä”

Kun usko omaan tekemiseen hiipuu, ryhtyy Susanna heti sen ymmärrettyään miettimään mistä uskon hiipuminen johtuu ja miten sen saisi takaisin ennalleen. Tunnepohjaiset asiat on ”järkeistettävä” ja on ymmärrettävä, että asiat eivät välttämättä ole niin kuin on asian ajatellut. Rationaalisuus vaatii palaamisen faktoihin, asioihin jotka osoittaa sen että ajatus oman potentiaalın vajavuudesta johtuu vain tunteista ja sen hetkisestä tilanteesta. Susanna katsoo menneisyyteen ja muistuttaa itseään asioista jotka on saanut aikaan ja etenkin siitä, miksi ne on saatu aikaan: mitä olen tehnyt saavuttaakseni ne asiat jotka on saavuttanut?

Susannan toinen konkreettinen keino motivaatiotason nostamiseen, jota suosittelee kaikille muillekin kokeiltavaksi, on positiivinen itsepuhelu. Nauraen hän kertoo, miten hän tarvittaessa saattaa jopa valehdella peilikuvalleen, miten tulee onnistumaan, ja miten jopa väkisin käyty positiivinen itsepuhelu saattaa johtaa siihen että huomaa ajattelevansa paljon positiivisemmin. Yleensä positiivinen itsepuhelu johtaa uskon vahvistumiseen, jonka myötä turhat epäilykset väistyvät. Tärkeässä roolissa itsepuhelu onnistumisen osalta on myös perhe ja valmentaja. Heidän kannustukset auttavat itseluottamuksen nostamisessa ja vähentävät urheilijan suoriutumista koskevaa stressiä.

Itsepuhelua tulee Susannan mielestä harrastaa usein. Susanna keskustelee itsensä ja ajatuksiensa kanssa päivittäin ja esimerkiksi jos treeneissä tuntuu siltä että heitto ei suju, korjaa hän kehonsa asennon ryhdikkääksi ja toteaa itselleen että nyt on parannettava toimintaa. Itsepuheluun ja omaan olotilaan voi näin vaikuttaa myös kehonkielellään ja Susanna painottaa miten kehonkieli voi vaikuttaa myös siihen miten ympäristö ja valmentaja häntä kohtelevat. Hartiat

kyyyryssä ja väsyneenä haukotellen helposti ympäristö lähtee mukaan harmittelemaan väsymystä kun taas vaikutelma vireydestä saattaa johtaa siihen, että valmennuskin on itsevarmuutta nostattavaa, energisempää ja kannustavampaa.

Itsepuheluun liittyy myös Susannan harjoittamat mielikuvaharjoitukset. Susanna motivoi itseään kuvittelemalla tilanteen, jossa on jo saavuttanut arvokilpailumenestyksen. Susanna kertoo varsin innostuneena, miten hienolta esimerkiksi MM-kilpailujen voitto tuntuisi ja itselle aikaansaadun olotilan avulla haluaa aina entistä palavammin päästä päämääräänsä:

”sillee pystyy niinku oikeesti asettumaan sellaseen olotilaan nii se jo niinku antaa sulle sellasen olon, sulle tulee niin hyvä olo, että siis niinku sen takia sä haluat entistä palavammin tavoitella sitä tavoitetta... tuo muute usein toimii silleen jos niinku ei muuten jaksais”

Susanna on harjaantunut itsensä motivoimisessa ja kiinnostavaa on se, mitkä asiat saa hänet yrittämään niin kovasti. Kilpaurheilussa hän tietää motivoituvansa paitsi näkyvästä kehityksestä ja paremmista tuloksista, myös siitä arvostuksesta jota menestyessään saa. Esimerkkinä hän mainitsee suomen ennätyksen josta jää ikuinen jälki kirjoihin. Koska menestyminen ei tule hetkessä, tuntuu hänestä hienolta jättää työstään jälki ja tulla sillä myös huomatuksi. Yleensä hän kuitenkin siirtyy nopeasti uusien haasteiden tai tavoitteiden pariin ja se miten tärkeä tavoite oli myös unohtuu hetkessä:

”mä joskus nuorempana ajattelin et jos joskus pääsee johki suomi-ruotsi otteluun mä oon varmasti tosi kova sillon ja on niinku tosi kova juttu, mut sit ku mä lopuks sinne pääsin, nii olihan se tosi kova juttu, mut sit tavallaan mä oon nyt ollu sielä vaikka kuinka monta vuotta nii eihän se nyt sillälaila enää oo mikää saavutus”

Motivaatio lähtee aina hänestä itsestään, mutta hän mainitsee että myös ulkoiset motivaatiotekijät vahvistavat tätä itsestä lähtevää motivaatiota. Tavoitteet hän asettaa aina korkealle, niin korkealle ettei niihin välttämättä ole tarkoituskaan heti päästä, ja tavoitteet kasvaa uran edetessä:

”mitä pidemmälle uralla etenee sitä suuremmat on tavoitteet. Aina kun saa tavallaan sen edellisen jutun, nii tietysti tulee aina uus tavote joka on tietysti entistä isompi”

Tavoitteet ovat tarkoituksella pitkän tähtäimen päämääriä, eikä hän tunnu osatavoitteita juurikaan tarvitsevan. Tekeminen on helppoa kun hän tietää täsmälleen mitä tavoittelee ja miksi. ”Työhön” (eli harjoituksiin) on lähes aina helppoa lähteä kun se tuntuu mukavalta. Jos Susanna

joskus siirtyy ”oikeisiin töihin”, sanoo hän menevänsä silloinkin työhön, jossa tuntee samoin kuten urheilua kohtaan, että on sisäinen palo tehdä juuri sitä työtä. Kauheinta hänestä olisi joutua työhön, jossa odottaa aina vain seuraavaa viikonloppua. Susannan mielestä jokaisen tulisi tehdä sellaista työtä jota kohtaan tuntee intohimoa:

*”musta ainaki tietää että oon oikeassa paikassa. Mun mielestä se pätee ihan mi-
hin tahansa työpaikkaan, et ei se niinku, ei missää muussakaan työssä menesty
jos ei ihan hulluna halua tehdä sitä.” ... ”et maanantai aamuna herää innoissaan
et JESS, työpäivä ja työviikko alko!”*

Susannan valmentaja on todella paljon läsnä ja Susannan sanoin se henkilö *”jonka kanssa it-
sensä lisäksi eniten tekemisissä”*. Valmentajan tehtävä on tukea tavoitteissa ja ennen kaikkea
auttaa häntä pääsemään niihin. Tavoitteet lähtevät Susannasta, mutta valmentaja pitää tavoitteet
realistisella tasolla, ja laatii sen pohjalta strategian niiden saavuttamiseksi. Susanna kuvailee
suhdettaan valmentajaan yhteistyöksi ja toteaa että *”tätä työtä tehdään yhdessä”*.

Palkitsevinta on se, kun saa uusia ennätyksiä. Se, kun tietää itse päässeensä tavoitteeseen tai
jopa sen yli. Mitalit ja palkinnot eivät itsessään tuo onnistumisen tunnetta, vaan ne tulokset.
Itseään Susanna saattaa toisinaan palkita ja tarvittaessa jopa lahjomalla motivoida itseään hy-
vään suoriutumiseen. Mikä vain mikä itselle tuntuu palkinnolta, vaikka kampaajalla käynti, voi
toimia tapana tsempata itseään. Itsensä palkitseminen on tapa muistaa onnistumisesta saatu hy-
vänolon tunne ja motivoida itseään seuraavaan suoritukseen.

Susanna kertoo tarinassaan myös miten alisuoriutumisesta aiheutuva henkinen stressi ja epäon-
nistumisen tunne voi johtaa fyysiseen sairastumiseen. Muutama vuosi sitten Susanna oli parin
vuoden ajan valmistautunut merkittäviin arvokilpailuihin joissa mielestään epäonnistui täysin.
Epäonnistuminen johti ”totaaliseen lamaantumiseen” ja tunteet johti fyysisiin oireisiin, jopa
lievään masennukseen saakka. Tilanteesta nouseminen ja treeneihin palaaminen vaati Susannan
mukaan aikaa ja tilanteen todellisen luonteen oivaltamisen jotta ymmärsi laajemmassa elämän
mittakaavassa mikä elämässä on tärkeää.

Silloin tällöin tulee päiviä kun syystä tai toisesta Susannan harjoitukset ei vaan kulje. Kun ur-
heilija sairastuu tai on käynyt muihin asioihin liittyen läpi vaikeampia asioita henkisellä tasolla
ei hän välttämättä ole kyennyt itsensä johtamisesta huolimatta keskittymään suoriutumiseen.
Näissä tilanteissa Susanna on vaan oppinut hyväksymään, että huonojakin päiviä tulee, eikä
aina vaan voi voittaa edes itseään. Ja mikäli harjoituksissa huomataan, ettei ”mistään vain tule

mitään” on siihenkin yksinkertainen ratkaisu, nimittäin työnteko voidaan silloin lopettaa kesken. Kilpaurheilija tietää missä raja menee ja milloin ei vaan enää kannata yrittää, jolloin työt siirretään toiselle päivälle ja keskitytään lepoon:

”jos on tyylää sairaa... tai ei niinku treenistä tuu yhtää mitää, on kroppa vaikka nii väsyny, nii meidän tilanteessahan sitte niinku treeni vaa lopetetaan”

Susannan katse on nykyisin aina tulevaan. Hän kertoo aiemmin sortuneensa siihen että jäi miettimään epäonnistumisiaan ja antoi niiden häiritä myös tulevia suorituksia mutta menneisyyteen ei jäädä enää rypemään. Ajattelutapa on vaatinut tietoista ja systemaattista opettelua, mutta tärkeänä hän pitää sitä että nyt ymmärtää ettei se vaan auta ketään. Susanna pyrkii olemaan palamatta menneisyyteen, mutta toki painottaa sitä että epäonnistumiset ovat juurikin ne askeleet, jotka on otettava voidakseen onnistua. Epäonnistumiset täytyy opetella käsittelemään, eikä niitä saa pelätä:

”kuka se se sanokaa... no niinku Thomas Edison sano sillo ku se hehkulamppua keksi että se oli tuhat kertaako... vai kymmenentuhatta kertaa ekana koittanu, ennenku se oli onnistunu siinä, se on keksiny joku yheksäntuhattayheksänsataayheksänsäkytyheksän tapaa jolla ei niinku onnistunu mutta ei kuitenkaa luovuttanu.”

4.1.3 ”Oon lojaali työnantajaa kohtaan niin pitkään ku se on lojaali mua kohtaan”

Mikko on 30 vuotias suomenmestaruuskilpailuissa nuorempana loistanut yleisurheilija. Mikko lopetti urheilun jo noin 21-vuotiaana kohdattuaan haasteellisia motivaatio-ongelmia ja on sittemmin keskittynyt rakentamaan uraansa kirjanpitoalan asiantuntijana. Kilpaurheilu-uran päättämiseen johtaneet motivaatio-ongelmat johtuivat usean loukkaantumisen sarjasta ja viimeisimpänä kaksi vuotta vaivannut erittäin kivulias ja parantumattomalta tuntunut polvivamma vei lopulta kiinnostuksen urheilu-urasta muualle.

”kyllä mä jouduin miettiin miks tätä teen. Lopulta en sit löytäny enää syytä jatkaa samalla tavalla ku en voinu hyvin millää tavalla. Mä sit jätin sen ja aloin vaa höntsäilee ja lähinnä aloin pelailee kavereiden kans joukkuelajeja... futsal ja sähly.. sillai näkee paljo kavereita”

Joukkueurheilun idean Mikko kertoo ymmärtäneensä vasta myöhemmin. Vaikka hän itse pelaa vain ”huumorimielessä”, kertoo hän nykyisin olevan vannoutunut penkkiurheilija ja seuraa

usean eri lajin otteluita päivittäin. Nuorena hän nautti yleisurheilusta juuri siksi, että yksilölajissa onnistunut suoritus tuntuu itse ansaitulta, kovan työn tulokselta. Hän sanoo, että tiesi aina ”*tehneensä tarpeeksi*” kun esimerkiksi sai aikaan uuden henkilökohtaisen ennätyksen.

”se suurin ero yksilölajin ja joukkuelajin välillä on varmaan just se et joukkuelajissa oppii ymmärtään muidenki tapoja ja kunnioittaa niitä ku yksilölajissa oot vaan yksin ja helposti eksyy ajatteleen niinku tosi suppeesti vaan omien juttujen kautta. Tietyllä tapaa se on tosi hienoo ku ite oot itses herra ja kyl se sit palkitsee ku oikeesti omastaki mielestä onnistuu, mut sit toisaalta joukkueurheilu on semmosta toisten tsemppaamista ja auttamistaki... et pyritään yhdes samaan päämäärään ja kun siihe päästään niin ymmärretää kuitenkin jokasen yksilönki merkitys”

Joukkueurheilusta Mikon tarina etenee vuoden 2011 jääkiekon MM-kilpailuihin, joista hän inostuneena kertoo seuraavaa:

”vuonna 2011 oli hyvä esimerkki siitä miten on tärkeitä tuntee ihmiset.. siis valmentajan pitää tuntee. Sillon suuri osa kaikista suomen huippupelaajista jäi turnauksesta pois ja päädytti sit kokemattomampiin ja ainaki vähemmän tunnettuihin pelaajiin. Ihan ensikertalaisiahan oli lopulta seittemän tyyppiä. Sillon koko kansa epäili joukkueen mahdollisuuksia ja mediaki oikeen lietso tota. No, miten kävikää. Pojat näytti ja toi kullan kotiin. Jalonen oli hyvä. Se keskitty vaa rakentaan hyvää tiimipeliä ja ennen kaikkee jokasen yksilön vahvuuksien kautta. Se oli jotenki hyvä opetus kaikille. Ku ei se oo nii et joku vaan ois huono... sitä ei vaa oo hyödynnetty oikees paikas nii et se ois saanu näyttää omat vahvuutensa. Jalonen tiesi mitkä nää vahvuudet on ja uskals kaivaa sen esiin yhtäkkiä MM-kisois.”

Mikko tuntuu todella ihailevan valmentaja Jukka Jalosen valmennustyyliä. Mikon mukaan hänen tavaramerkikseen on muodostunut kyky löytää pelaajista piilevät taidot, ja suurimmat onnistumiset hän perustelee pelaajien kovalla voitontahdolla ja sitoutumisella nimenomaan yhteispeliin.

”jotenki ne niin sanotut keltanokatki vaan seuras niitten kapteenin motivoitunutta peliä ja ne vaan päätti et ne pelaa niin hyvin ku voi ja vielä vähä paremmin. Ne vaa keskitty omassa roolissan tekee sen minkä haluski pystyä tehdä ja luotti itseensä, eikä paennu tilanteita. Ne heittäyty vaikkei taitoja muka nii paljoo ollukaa... siis monen mielestä”

Myös Mikon oma taktiikka onnistumisiin urheilussa ja nykyisin myös työelämässä juontaa juurensa kovaan tahtoon:

”jos mä päätän niin teen ja jos teen niin onnistun”

Valinnoistaan ja joukkueurheiluharrastuksestaan huolimatta Mikko tuntuu vielä haikailevan aikaa jolloin urheilulla oli hänen elämässään vielä suurempi rooli kuin nykyisin kun hän pääasiassa keskittyy seuraamaan eri lajeja medioista. Mikko painottaa valmentajansa tuen merkitystä onnistumisen kannalta ja kertoo, että hänelle erityisen tärkeää on ollut ymmärtää, että tekee asioita lopulta vain itselleen jolloin myös valintojen täytyy pohjautua omaan hyvään oloon:

”mä muistan ku kerran alkukaudesta, oisko ollu joku neljä vuotta sitte... nii tunsin olevani parhaas mahollises kunnos ja olin jo tehny kaudella uusia ennätyksiäki, ja sit oli tosi tärkeet kisat, joissa mokasin iha täysi, siis ihan täysin. Se tuntu jotenki nii väärältä hetken ku ei se ollu mun tasoo ollenkaa se suoritus, ja valkkuki ihmetteli et mitä sillo oikee tapahtu. Se et kaikki muutki oli nii pettyneitä muhun oli jotenki iha hirveetä, ei ne sitä sanonu, mut kyl mä sen jotenki tunsin.. siitä kesti kyl nousta. Mul meni monta päivää tajuta etten tee tätä muille vaa itteni takii, et mä treenaan siks et tykkään siitä, enkä siks et oisin iha joka kerta paras.. siis totta kai aina yrittää voittaa, mut ihmisen ois tajuttava ettei aina voi voittaa.. ei siis aina voi onnistuu. Sieltä pohjalta nouseminen kesti kyl kaua, ja oikeestaa seuraavis kisois luotin itteeni enemmän ku ikinä aiemmin.. varmaa vaa siks et olin tajunnu mistä täs on oikee kyse, et on pakko osata hävitä jos haluaa kehittyä. Mut ilman sitä mun tukiverkkoo ja valmentaja en ois kyl varmaa siihe pisteeseen päässy..”

Valmentajan tuki oli Mikolle hänen uransa vahvuus. Valmentaja oli vaativa, mutta kuitenkin myös ymmärtäväinen ja kannustava. Valmentaja hyväksyi huonotkin tulokset hyvässä hengessä kunhan tiesi että yritti parhaansa. Asioista keskusteltiin avoimesti, eikä Mikosta milloinkaan tuntunut että joku ohjaisi häntä. Hän tiesi tekevänsä aina asiat omasta tahdostaan. Mikko perustelee kymmenen vuoden takaisen motivaationsa harjoitella 8 kertaa viikossa sillä, että halusi niin kovasti kehittyä hyväksi omassa lajissaan, ettei hän käynyt kilpailuja varsinaisesti muita vastaan, vaan kilpaili pääasiassa omia tuloksia vastaan:

”kyl pahin vihollinen oli mä ite... mun oli vaa pakko parantaa tulosta ihan koko ajan ku se oli niin hieno filis”

Koska Mikolla on kilpaurheilutausta ja kuitenkin toimii nykyisin ”tavallisissa töissä” asiantuntijatehtävissä, johdatteli narratiivin kertominen Mikon myös nykyisen työelämänsä kokemuksiin. Mikolla on erittäin joustava työ jossa hän on työnkuvaakin päässyt rakentamaan itse. Tavoitteiden osalta Mikko kertoo vaatineensa, että saisi olla mukana asettamassa omia tavoitteitaan ja idea oli otettu organisaatiossa käytäntöön kokeilun kautta joka oli ainakin tähän mennessä osoittautunut positiiviseksi tulosten osalta.

”kun asetan ite tavoitteet mun työssä niin onhan niihin helppo sitoutua. Ei voi ku syyttää itteä jos niihin ei pääse ja miettiä mitä ois voinu tehdä toisin ja onko arvioinu oman tekemisensä jotenki väärin”

Mikko kertoi olevansa työelämässä vaativa työntekijä ja sanovansa suoraan asiat jotka hänen mielestään kaipaavat kehitystä. Häntä on usein kuunneltu ja tämän hän kertookin suurimmaksi syyksi siihen, ettei edes voisi harkita tällä hetkellä haaveilevansa paremmasta työstä. Hän kokee merkittäväksi sen että asioista voidaan puhua puolin ja toisin, ja että kaikki organisaation jäsenet ovat lopulta samalla viivalla. Hän sanoo viihtyvänsä työssään erityisesti sen vuoksi, että hän pystyy vaikuttamaan samalla tavalla kuin yritysjohtokin kunhan itse uskaltaa asian ääneen sanoa, ja Mikkohan kuulemma uskaltaa.

”oon lojaali työnantajaa kohtaan niin pitkään ku se on lojaali mua kohtaan”

4.2 Korkeakoulutettujen narratiivit

Haastatteleamalla korkeakoulutettuja kilpaurheilijoiden lisäksi, pyritään todistamaan yhteys kilpaurheilun sekä liikemaailman välillä. Korkeakoulutettuja pyydettiin kertomaan kokemuksiaan siitä, mikä saa heidät tekemään työssään parhaimpansa yrityksen eteen, eli vastaamaan kokemusten ja kertomusten muodossa kysymykseen: ”Millä sinä motivoidut 100%:sti arjen työssäsi?” Avauskysymyksen haluttiin liittyvän suoraan työmotivaatioon, sillä yksilön uskottiin kertovan yksilöllisistä motivaatiotekijöistään avoimesti ja yksityiskohtaisesti tutkijan ohjauksen avulla. Avauskysymys osoittautui hyväksi lähtökohdaksi keskusteluille, sillä se ohjasi kertojaa, paitsi konkreettisiin esimerkkeihin siitä millainen vaikutus yksilön ympäristöllä on tämän motivoitumiseen, myös yksilön henkilökohtaisiin arvoihin ja motiiveihin. Näin pääsin kiinni yksilön ulkoisten vaatimusten lisäksi myös niihin sisäisiin tekijöihin, joiden avulla yksilö kokee voivansa motivoida itseään.

4.2.1 ”Olenko väärässä paikassa?”

Tytti on 28 -vuotias kauppatieteiden maisteri. Työelämässä hän on ehtinyt olla täysipäiväisenä jo useamman vuoden ajan, kaupanalalla sekä pankkialalla. Pankkialalla hänellä on kokemusta kahdesta eri pankkiryhmästä ja tällä hetkellä hän toimii yhdessä Suomen suurimmassa pankki-ryhmässä sijoitusneuvojan tehtävissä.

Työntekijänä Tytti kokee omasta mielestään olevan erittäin kunnianhimoinen ja tehokas. Häntä motivoi se, että hänen työpanostaan arvostetaan koko organisaation tasolla. Hänelle on tärkeää se, että välit esimieheen pysyvät läheisinä ja että esimies on yhteydessä alaisiinsa tiiviisti antaen palautetta ja muistuttaen siitä mitä työpanos yritykselle merkitsee. Vaikka hän nauttii vapaudesta, hän myös pitää siitä että olemassa on ihminen, jolta saa sen tarvittavan ”potkun” päivään silloin kun ei pysty itseään tarpeeksi motivoimaan työpäivään.

Tytti muistelee hyvällä käymäänsä keskustelua esimiehensä kanssa sisäisestä yrittäjyydestä ja sen merkityksestä yritykselle. Hän koki sen suurena arvostuksen osoituksena, mutta samalla harmittelee sitä, ettei sellaista oloa hänen työssään tarpeeksi usein tule:

”Kuitenkin omaa työtä ja omaa työllisyyttä joutuu ajatella niinkun omaa yritystä, koska kyse on kuitenkin omasta pärjäämisestä työssä ja ylipäättään työmarkkinoilla. Mun mielestä oli hienosti sanottu, kun esimieskin yritti saada korostettua sisäisen yrittäjyyden merkitystä ja sitä kautta sais sitten sitä motivaatiota tehdä parhaansa.”

Kehitys- ja myyntikeskusteluita käydään säännöllisesti ja siellä todetaan onko hän onnistunut työssään ja asetetaan uusia tavoitteita. Tästä Tytti saa erityisen paljon motivaatiota, sillä suunnan tietäminen ja selkeät tavoitteet toimivat Tytin työkaluina päästä tavoitteisiin. Kauhukuvaksi Tytti maalaa skenaarion jossa tulisi työhön ja sen enempiä merkittävää saavuttamatta lähtisi töistä (ilman sen kummempia tavoitteita).

Tytti on jo pidemmän aikaa miettinyt muita työvaihtoehtoja, sillä hän kokee, ettei saa työstään aina irti sitä mitä työltään toivoo. Lähteminen on kuitenkin vaikeaa johtuen tiukasta työmarkkinatilanteesta ja onhan hänen työssään myös asioita joita jäisi kaipaamaan kuten työtoverit ja ne erityiset haasteet joita toisinaan saa ylitettäväksi vaikkakin välillä liian harvoin:

”Kun kauan tekee samaa työtä, ei välttämättä tajua oman työn merkitystä eikä sitä, että mitä saa ylipäättään aikaseksi.”

Hän kuvailee työtään vaihtelevaksi ja ajoittain hyvin mielekkääksi. Kuitenkin välillä hänestä tuntuu niin kuin hänen työpanostaan ei kukaan arvostaisi. Myös se on mietityttänyt eivätkö esimiehet ole yhtään huolissaan siitä että hän lähtisi talosta muualle? Tytti tietää tekevänsä organisaatiolle yksilötasolla merkittävää tulosta ja on yksi niistä harvoista jotka kyseisessä pankissa lähes poikkeuksetta pääsee tavoitteisiinsa. Harmillista hänestä on kuitenkin se, että liian usein on viime vuosina tuntunut siltä, että hän voisi tarjota enemmänkin. Hän voisi olla vieläkin parempi, jos saisi työhönsä sen tuen ja kannustuksen mitä hän siihen kaipaa: kun saisi kehittyä ja kehityksestä vielä olisi jotain hyötyä.

”Joutuu ite vähän tsemppaamaan ja kaivelemaan et miks mä oon täällä”... ”Joka päivä ei vaan jaksa kiinnostaa”... ”Melkein sais lukea lappu näytön vieressä: mitkä on tavoitteet ja miten niihin päästään”

Vaikka Tytti on useasti jäänyt kaipaamaan tukea ja arvostusta esimieheltään, tuntuu vapaus ja mahdollisuus vaikuttaa hänen omaan työhönsä kuitenkin motivoivilta tekijöiltä. Hänellä on oma työhuone josta nauttii, kuten myös siitä, että voi aikatauluttaa päiväänsä itse. Hänellä on oma asiakassalkku hoidettavanaan, ja tämän kokee mukavana vastuuna. Sellaisina päivinä kun työmotivaatio on heikko, hän keskittyy soittelemaan tai arkistoimaan papereitaan sen sijaan, että ottaisi asiakkaita vastaan. Vaikka Tytti ei vielä ole työhönsä täysin tyytyväinen ja vaihtoehdot pyörivät tasaisin väliajoin mielessä hän arvioi syytä työhön jäämiseen seuraavasti:

”Kukaan ei kato vierestä, että mitä teen kunakin päivänä, vaan pääasia että työ tulee tehtyä. Ehkä siis on kyse myös siitä saadusta vastuusta ja luottamuksesta: luotetaan siihen, että kyllä se hommansa hoitaa siellä ihan itekin”

Eniten Tytin motivaatiota syö pankkialan alhainen palkkataso. Hän epäilee, että mikäli palkkaa nostettaisiin hänen toiveidensa mukaan, voisi työtahti olla ihan eri. Palkkasta suuren tekijän tekee se että Tytti kokee vääräksi sen, että palkkataso on osaamistasosta ja työmäärästä riippumatta kaikilla sama. Palkka perustuu kokemusvuosiin, eikä esimerkiksi hänen kauppatieteen opinnoista ole mitään hyötyä. Hänen koulutustaan ei juurikaan hyödynnetä vastuussa eikä varsinkaan huomioida palkkaneuvotteluissa. Tarinassa paljastuu esimerkki, jossa hän kertoo tehneensä työtovereihinsa nähden paljon enemmän työtä työviikon aikana ja, että esimieskin sen

hyvin tiedostaa. Siitä huolimatta Tytin palkkataso pidetään samana kuin, kyseisellä työtoverilla joka ”ansaitsee” ansionsa Tytin tehokkuudella. Tilannetta ei paranna se, että työtovereista suurimmalla osalla on lisäksi vähemmän tai ei ollenkaan alan koulutusta. Tytin narratiivissa paljastui tähän liittyen seuraavia ajatuksia, joita hän miettii työssään lähes viikoittain:

”Pahin motivaationtappo on se, että omalla työllä ei tunnu olevan mitään merkitystä: kukaan ei muista mitä teet eikä ketään tunnu kiinnostavan, etkä koe saavasi työstä mitään vastinetta.”

”työkavereiden huono asenne ja huono päivä saattaa tarttua ja laskea motivaatiota rutkasti”

”Huono tiimihenki tappaakin oman motivaatiotavoitteiluhalun, niinkun mulla on tällä hetkellä. Jos muut laahaa töissä samalla palkalla, eikä niitä kiinnosta edes osata mitään: miks mä sit yrittäisin tsempata samalla rahalla?”

Tytti perustelee ajattelunsa sillä, että hän vertailee itseään liikaa muihin. Useammassa otteessa tarinassa ilmeni, ettei hän saisi verrata omaa potentiaaliaan jatkuvasti työkavereihinsa sillä se on hänestä syy siihen, ettei toisinaan arkeen löydy motivaatiota:

”Tää ajattelu on se vaikein ja esimiehellä on kova työ yrittää perustella, että mun saavutuksilla tulee olemaan vielä jotain merkitystä tulevaisuudessa, vaikka nyt tuntuisi toiselta. Eli koska ympäristötekijöillä on niin häiritsevä vaikutus omaan asenteeseen ja motivaatioon ja olotilaan, pitäisi pystyä imemään vaan positiivisia juttuja ja sulkemaan pois noita ikäviä juttuja ja olla vertailematta itseään muihin.”... ”Parasta olisikin keskittyä vain omaan tekemiseen ja ns. oman yrityksen pyörittämiseen, jolloin motivaatiota ei häiritse ympäristötekijät.”

Tytin tarina etenee kuitenkin ajatukseen, että myös esimiehellä ja organisaatiolla voi olla suuri positiivinen sekä negatiivinen vaikutus siihen haluaako Tytti edes yrittää. Tytti tiedostaa sen, että hänen omalla asenteellaan ja arvoillaan on myös merkitystä, mutta kokee, ettei hän vain pääse vaikuttamaan asioihin sillä tavoin kuin haluaisi. Työmotivaation alentumisen hän kertoo vaikuttaneen selkeästi myös elämän muihin osa-alueisiin. Etenkin se, kun esimies ei tunnu ymmärtävän häntä lainkaan, vaikuttaa Tytin jokapäiväiseen tekemiseen kielteisesti. Hän vaikuttaa tuohtuneelta etenkin siitä syystä, että häntä käskettiin rauhoittumaan juuri silloin, kun hän nimenomaan olisi kaivannut uusia haasteita ja jopa ilmoitti sen esimiehelleen ääneen.

”Mun kohdalla se, että en koe pääseväni mitenkään eteenpäin elämässä ja töissä esimerkiksi oppimalla lisää tai saamalla lisää vastuutehtäviä, ei motivaatiollakaan tunnu olevan merkitystä. Se jossain vaiheessa lopahtaa kokonaan, vähän kuin toteais että ei siitä mitään hyötyä ollutkaan. Näin kävi mulle, kun valmistuin kauppakorkeasta ja olin hienosti ajatellut hyötyväni koulusta myös töiden suhteen. Asiasta on neuvoteltu moneen kertaan ja alkuvaiheessa motivaatio liekehti kuumana. Lieskat hävisivät alta aikayksikön kun mitään muutosta työtehtävien suhteen ei saatu aikaiseksi, ja todettiin, että nykyisessä tehtävässä on enää vaikea edetä mitenkään: tee vaan sitä työtäs ja rauhotu vaikka hetkeksi”.

Tämän myötä Tytin työmotivaatiosta jäi tuolloin vain hiillos jäljelle. Välillä esimies on yrittänyt niin sanotusti ”heittää puita hiillockseen” mutta esimiehen keinot eivät hänen kohdalla ole tuottanut tulosta. Pahinta Tytin mielestä on toimettomuus ja esimiehen ehdottama ”rauhottuminen”. Tytti tahtoo tässä elämänvaiheessa, vielä tuoreena tiedonjanoisena oppia, toteuttaa, suorittaa ja saavuttaa. Tytti haluaa kokea onnistumisen iloja ja itsen kehittymisen tunteen, muttei enää saa näitä iloja edes opinnoista, ja työssä häntä kehoitetaan rauhoittumaan. Vaikka hän toivoo myös palkkatason nousevan, ennen kaikkea hän haluaisi tekemänsä työn arvostuksen kohoavan ja mahdollisuuden kehittyä jotta motivaatio työn suhteen pysyisi yllä eikä syntyisi tarvetta vaihtaa toisen työnantajan palvelukseen.

”Varsinkin tälläsesä tilanteessä, kun hiillos on enää jäljellä, tarvittaisiin tosi hyvää tsempparia, joka saisi taas ne liekit roihuamaan.” ... ”Jos ja kun mulla ei ole mitään selkeää kehittymisporrasta ja jos kehityskeskustelussa todetaan, että pysy tällä tasolla, niin miten voi kaivaa motivaatiota kehittyä, koska on käytännössä todettu ettei kehittymistarvetta ole.” ... ”Pahinta ehkä onkin, kun itse asettaa ne motivoivat tavoitteet ja joku tärkeä henkilö tulee ja ajaa katujyrällä niiden yli.”

Kehittymismahdollisuuksien lisäksi Tytti painottaa tarinassaan palautteen merkitystä hänelle. Hän toivoisikin että organisaation esimiestyö olisi merkittävästi vuorovaikutteisempaa. Hän painottaa, ettei esimies voi olla se joka alaisia motivoi, että yksilöllä itselläänkin on vastuuta itsen motivoimisessa, mutta vuorovaikutuksesta olisi hyötyä myös hänen oman motivaation ohjaamiseen. Vuorovaikutusta tarvittaisiin paitsi esimiehen ja alaisten välille, myös koko tiimin työntekijöiden välille. Tytin sanoista on luettavissa että osapuolien väliltä puuttuu avoimuus ja ymmärrys.

Tytti kokee matalan motivaationsa pelottavana. Hän pohtii, että jokaisen pitäisi kuitenkin itse pystyä asennoitumaan, tekemään itse valinnat ja asettamaan omat tavoitteensa. Mielessä on käynyt vaihtoehto kokeilla muuta työtä, mutta sekään ei tunnu täysin oikealta vaihtoehdolta. Työssä on kuitenkin myös hyviä puolia. Motivaation puutteeseen liittyy epävarmuus ja itseluottamuksen puute. Hän tiedostaa sen että esimerkiksi uudet vaatteet saattaa joskus motivoida häntä merkittävästi vain siksi kun hänellä on itsevarma ja mukava olo tullessaan työhön. Sen sijaan huonoina päivinä hän saattaa joutua itseluottamusta kohentaakseen toistamaan itselle että kyllä selviää vaikka asiakas esittäisi vaikeampia kysymyksiä.

”Esimerkiksi jos on ostanut uudet työvaatteet ja värjännyt tukan, löytyy työmotivaatiotakin yhtäkkiä valtavasti: kiva ottaa asiakkaita vastaan ja neuvotella uusissa tamineissa.”...”Jos nousee väärällä jalalla, peilistä katsoo Frankenstein, ei motivaatiota mennä töihin tai ylipäättään saada mitään aikaiseksi yksinkertaisesti ole.”...”Harvoin oon aamusta lähtien niin motivoitunut, että kaikki menisi kuin itsestään. En siis ihmettele, että joillakin kotimyyjillä ja imurikauppiaille pyörii autossa motivaatiokasetti tuloksekkaaseen myynnintekoon (ainakin kummeleissa näin)”

Välillä Tytti kannustaa itseään hyvään suoriutumiseen ajatuksen voimalla, hyödyntämällä ”mielikuvitusporkkanoita”. Tytillä on itselleen asetetut selkeät tavoitteet joista itseään palkitsee. Kun motivaatio tekemiseen puuttuu, hän kertoo välillä jopa kuvittelevansa tilanteita, joihin oman motivaation nostaminen voi parhaimmillaan johtaa. Tytin mielestä motivaation tarkoitus on suoritusten kautta johtaa ihminen siihen päämäärään mihin työssään pyrkii, eikä siksi ymmärrä miksi hänen työympäristössään ei hänen toiveitaan kuunnella. Lopulta Tytti on jopa pahoillaan arvoistaan joihin ei organisaatiossa vastata:

”Oon kyllä valitettavasti aika suorittajaluonne ja mun motivaatio kuolee, jos en koe saavuttavani mitään.”

Mikä sitten pitää Tytin työssään? Tytti on toiveikas sen suhteen, että hyötyy vielä joku päivä ahkeruudestaan nykyisessä työssään tai vähintään toisen työnantajan palveluksessa. Tytti tietää käyvänsä sisäistä kamppailua viikoittain työmotivaationsa kanssa, mutta toisaalta myös ajoittain herääkin jo ”fiilis katossa” uuteen työpäivään. Tytin sanoin hänen motivaationsa ”*vaatii ruokaa: onnistumisia, palkitsemisia ja iloa*”. Tytti kaipaa niitä omia hienoja hetkiä kun hän itse tietää tehneensä asiat oikein ja saavuttaneensa jotain.

”Työ tuntuu Tytin mielestä tehtävien osalta hänelle oikealta mutta organisaatiossa Tytin tarpeita ei täysin ymmärretä. Tytti sanoo muistuttavansa itseään ihan pienistäkin onnistumisista yrittäen ruokkia omaa motivaatiotaan. Tytti pelkää motivaationsa hiipumista kokonaan, sillä silloin hän joutuisi miettimään mitä elämältä ylipäättään haluaa. Tytti kysyykin jo itseltään narratiivissaan:

”olenko väärässä paikassa, kun motivaatiota ei enää ole?”

4.2.2 ”Sitä voi muuttua ihan toiseksi ihmiseksi”

Mira on 27 vuotias jo valmis yhteiskuntatieteiden maisteri ja lisäksi viittä vuotta valmis kauppatieteiden maisteri. Mira kertoo taustastaan perusteellisesti, sillä kokee sillä olevan suuri vaikutus siihen mihin hän on päätenyt. Mira on kotoisin pieneltä paikkakunnalta ja tulee yrittäjäperheestä ja on tottunut tekemään työtä jo ala-aste ikäisestä saakka. Mira aloitti työnteon 11-vuotiaana ensimmäisellä kesätyöllään jolloin toimi lapsenvahtina pikkusisarelleen koko koulun kesäloman ajan. Yrittäjäperheen kiireinen arki ei mahdollistanut vanhemmille kesälomaa, joten Mira hoiti siskoaan samalla tehden myös kotitöitä ansaitakseen rahaa merkittävään hankintaan, josta oli vuosien ajan haaveillut. Mira nimittäin sai kesätyörahoillaan ostettua stereolaitteiston huoneeseensa ja pääsi vihdoinkin ystäviensä kanssa kuuntelemaan uusimpia cd-levyjä myös omassa kodissaan.

Mira kertoo työhistoriansa olevan paitsi jo pitkä, myös laaja ikäänsä nähden. Äidin omistama yritys Miran nuoruusvuosina mahdollisti pian Miran sanoin sen *”oikean työnteon”* tuotantotyön parissa. Mira sai äkkiä vastuuta tuotantotyössä ja vastasi jo 15 vuotiaana yksin piirilevyjen kokoamisesta sähkölaitteisiin. Vastuu tuntui jo tuolloin hänestä hienolta ja tieto siitä että hän haluaa vastuullisiin tehtäviin myös *”isona”*, helpotti Miran uravalintaa. Mira perustelee onnistumisensa työ-urallaan olevan kovan työn ja kovan tahdon tulosta: *”läpi on välillä menty vaikka tiiliseinästä kun sitä on tarpeeksi kovalla kiihkolla vaan halunnu”*.

Peruskoulun jälkeen Mira jatkoi lukioon, jonka aikana aloitti yhteensattumien kautta työn lisäksi myös ravintolassa. Kyseessä oli catering-palveluita tarjoava yritys, jonka myötä Mira pääsi tarjoilemaan suurempiin perhejuhliin ja tapahtumiin, kuten syntymäpäiväjuhliin sekä häihin. Catering-palvelu oli erään ravintolan/yökerhon omistuksessa, ja häntä pyydettiin pian tarjoilijaksi myös yö-aikaan. Tällöin Mira oli vielä alaikäinen ja hyvin innoissaan sekä myös ylpeä työstä yökerhossa, johon ei ikänsä puolesta vielä olisi asiakkaaksi päässyt.

Yökerhossa Mira työskenteli aina muun työn ja opiskelujensa ohessa. Työtä hän on siitä lähtien melkein tähän päivään saakka tehnyt vähintään kahden työnantajan alaisuudessa yhtä aikaa, myös kolme samanaikaista työtä hänellä on jossain vaiheessa ollut. Yökerhossa työskentelyä hän kuvaa itse pikemmin ”harrastukseksi” kuin työksi, sillä kaikki yökerhossa ansaitut varat säästettiin aivan muuhun kuin peruselämiseen. Elanto ansaittiin aina siinä ”varsinaisessa” työssä arki-iltaisina sekä kesätyössä. Mira kertoo tyytyväisenä siitä, miten hänellä ei vielä milloinkaan ole ollut tilannetta, jolloin työtä ei olisi ollut saatavilla. Mira muutti jo lukion ajaksi pois kotipaikkakunnaltaan ja kertoo, ettei olisi pärjännyt rahallisesti ilman työstä saatuja tuloja ja on tästä syystä aina ollut ahkera työskentelemään jo opiskelun ohella. Aina hän ei ole ollut työhönsä niin tyytyväinen, mutta työtä ja tuloja on kuitenkin aina riittänyt, ja usein myös useammassa työpaikassa samanaikaisesti.

*”opintotuellahan ei ollut mitään mahdollisuutta pärjätä. Meillä porukat sano kun kotoa muutin toiselle paikkakunnalle että sit on myös pärjättävä itellään. No mä-
hän päätin pärjätä! Toki ne mua asumiskustannuksissa autto, kato sain asua niiden omistamassa asunnossa, eli ihan niinku oisin asunu kotona ilmatteeks, mutta ruoka ja muut menot oli pystyttävä pääasiassa ite maksaan. Mä sit olin viikonloput siä mun kotikaupungissa aina töissä, kahdessaki paikkaa – eli sielä mun äitin yritykses tuotantohommis ja sit yöt baarissa. Mul on aina ollu useita mua vanhempia kavereita nii oli kiva ku niitä näin aina samalla ku olin yöt töis, se oli niinkun mun harrastus, ihan niinku niillä mun kavereilla se että ne kävi sielä viettämässä iltaa. Jälkikäteen ajateltuna oon monet kerrat miettiny miten oon joskus jo nuorena jaksanu niin paljon ja vielä tykännyt siitä kiireestä jonka takia en kerrenny näkeen ystäviä, mut kai se sit oli vaan se tahto näyttää itelle että kyllä mä pärjään kun niin oon päättäny.”*

Mira on siis nuoresta pitäen ollut ahkera tekemään työtä ja hänen puheestaan on ymmärrettävissä että hänellä on kuitenkin ajoittain mennyt työnteko myös liialliseksi. Hän kuvaa itseään kunnianhimoiseksi ja yrittäjähenkiseksi. Parasta Miran mielestä on kehittyminen ja uuden oppiminen. Hän haluaa tehdä ja oppia paremmaksi omalla alallaan. Lisäksi hän muistelee hyvällä niitä aikoja, kun tiesi miten työnantaja piti häntä niin ahkerana, että työtä tarjottiin vielä vuosien jälkeen siitä kun työt oli lopettanut. Näin hänelle on käynyt jo useassa työpaikassa.

”muistan kun olin ollut yhdessä kesäravintolassa työssä kun olin just täyttänyt kaheksantoista... se oli ihan kiva kesätyö, mutta säännöllisyydestä ei ollu tietoa. Toukokuussa saattoivat lähettää kotiin joka päivä jo parin tunnin päästä ku oli nii hiljasta vaikka sateen takia... mut sit heinäkuus tehtiin joku kolmetoista tuntia päiväs. Kyllä mua sillo ärsytti se ku en voinu koko kesänä suunnitella mitään, ne saatto vaan soittaa et tuu töihin ku oliko ennustettua hienompi päivä ja terrassi täynnä, ja sit taas ku luulit olevas töis normaalin työpäivän verran nii se työvuoro saattoki olla lopulta vaan pari tuntia. Motivaatiohan siinä meni ja ku kesä loppu päätin etten kyl toista kesää tuu. Sain onneks sit seuraavana vuonna uuden työn, mutta nää soitteli sillo useemman kerran hätäapuun ja enhän mä osannu kieltäytyä rahasta. Tein satunnaisia vuoroja sen mun toisen työn lisäksi. No ne soitti sit vissii viä pari vuotta sen jälkeen joka kesä, mut onneks opin sanoon ei koska mul oli sillo jo valmiiks pari työpaikkaa.”

Hyvä alainen voi valita missä työskentelee etenkin kun pienellä paikkakunnalla on tunnettu ahkeruudestaan. Pikkuhiljaa työkokemuksen myötä Mira oppi mitä työssään arvostaa. Mira alkoi arvostaa sitä että työnantaja osaa osoittaa luottamuksensa häntä kohtaan luottamalla hänelle vastuullisia tehtäviä. Päivittäisalalla, työskennellessään isossa K-ryhmän tavaratalossa Mira sai ensimmäistä kertaa kokea miltä tuntuu kun työnantaja luottaa ja antaa alaiselleen vastuuta. Työ-kulttuuri, jossa ominaista oli vahtiminen ja ”käskyttäminen” vaihtui työksi, jossa ahkeruus pian huomattiin ja myös palkittiin. Kassatyöskentelyura jäi näin Miralla lyhyeen ja hän valikoitui vuorovastaavan tehtäviin jo heti parikymppisenä.

Vuotta aiemmin Mira oli ajautunut opiskelemaan yhteiskuntatieteitä yliopistoon, kun ei ollut lukion jälkeen varma millä alalla haluaisi todella työskennellä. Asiat selkiytyivät kuitenkin nopeasti vastuuta saatuaan, ja esimiestyö sekä johtamisen opinnot alkoivat tuntua oikealta polulta. Mira teki tässä työpaikassa tähän mennessä pisimmän työuransa ja työskenteli työnantajan palveluksessa 4 vuotta opintojen ohessa, mutta kuitenkin keskimäärin 30h /viikko.

”se jotenki motivoi mua niin paljon ku huomasin miten työkaverit mua kuunteli ja multa kysy ohjeita eri asioiden tekemiseen. Ja se ku tiesin et olin vastuussa koko marketin kassakaapin varoista ja päävastuussa kaikkien asioiden selvittämisestä mun työvuoron aikana.... oli jotenki hienoo. Mun esimies silloin jotenki niin osotti mulle sen et se tietää mihin musta on, et se näkee että mä en oo rutiinityöntekijä joka kauaa viihtyis kassalla, vaan et mä tarviin haasteita ja musta saa sillain paljon

enemmätki irti, kyl mä olin jopa ylpee sillon siitä mitä tein työkseni ku olinhan mä vasta joku parikymppinen sillon”

Mira päätti heti alkaa suunnittelemaan siirtymistä kauppätieteiden ja erityisesti johtamisopin-tojen pariin. Miralla ei ole ollut tapana luovuttaa, joten yhteiskuntatieteen opinnot hän saattoi loppuun ja teki samalla siirtoa kohti johtamisopintoja hyödyntäen yliopistojen väliset joo-opin-not suorittaen naapuriyliopistossa johtamisen opintoja. Parin vuoden kuluttua hän siirtyi pank-kityöhön, sillä opintojen mahdollistaessa päivätyöskentelyn alkoi vuorotyö ja ainaiset ilta- sekä viikonloppuvuorot tuntua liian rajoittavilta vapaa-aikaa ajatellen. Ystävien näkeminen jäi liian vähäiseksi.

Pankkialalla Mira on työskennellyt kolmisen vuotta ennen kuin vaihtoi nykyiseen työhönsä. Pankkityön hän aloitti eri paikkakunnalla ja vaihtaessaan paikkakuntaa, vaihtui myös pankki-konttori, esimies sekä toimintatavat, jonka ansiosta Mira kokee saaneensa hyvän kuvan siitä miten johtamisen ei tulisi toimia. Pankkityö tuntui aluksi merkittävältä työltä. Se tuntui Mirasta siltä kuin hän olisi arvostetussa ja oman alansa työssä, jossa voisi aiempien työpaikkojensa tavoin kehittyä ja saada uusia tehtäviä. Mira teki pankkityötä ensin äitiyslomasijaisuuden verran täysipäiväisenä, jonka jälkeen taas opintojensa ohessa osa-aikaisena. Jotenkin hän onnistui hankkimaan tuossa ajassa roolin jopa hieman korvaamattomana henkilönä ja aina töissä olles-saan hän sai vastaanottaa kysymyksiä työtovereiltaan. Hän auttoi sekä uudempia että vanhem-pia työtovereitaan ja otti heiltä hoitaakseen työtehtäviä useammalle päivälle, vaikka aikaa tehdä työt loppuun oli vähemmän. Kiireestä huolimatta Miran kokemukset huomatuksi tulemisesta, osaamisensa osalta, olivat positiiviset:

”aina kun menin töihin osasin jotenki odottaa semmosta hillitöntä kiirettä... tein-hän mä moniin verrattuna moninkertasen määrän töitä yhden päivän aikana. Kyl-lähän se siis stressas mua ihan hirveesti ja joskus ei meinannu keretä edes lou-naalle tai kahvitauolle ja ylitöitäki tuli kerättyä kunnes se kiellettiin. Ei se työ-määrä mua siinä stressannu mut se etten kerkeiskää hoitaan kaikkee niin hyvin ku työni haluan hoitaa ku aika loppu aina kesken ja joskus jouduin siirtään niitä töitä eteenpäin. Se oli kuitenkin sinänsä tosi hienoo että vaik olin ollu talos aika vähä aikaa ja olin nuori, suureen osaan verrattuna, niin osasin joitain paljon enemmän joistain asioista ja jotku oli niinku oikeen odottanu mua töihin et saa jotkut selvittämistä odottavat sotkut hoidettua loppuun. Se oli vaan hienoa ja kyl-lähän mun esimieskin tilanteen tiesi.”

Arvostettu olo ei kuitenkaan jatkunut pitkään kun Mira hahmotti kokonaistilanteen. Kun kehityskeskustelut käytiin ja Mira otti puheeksi mielestään liian alhaisen palkan työmääräänsä ja osaamiseensa nähden, etenkin kun ylitöitä ei enää saanut kerryttää, mutta kuitenkin hänellä ei ollut mahdollisuutta annettujen työtuntien aikana suorittaa töitään loppuun. Vastaus oli yksinkertainen: Palkka maksetaan liiton vähimmäistaulukon mukaan, eikä siihen vaikuttaisi se miten laajasti tekee eri tehtäviä. Palkka olisi sama kuin kassalinjalla istuvalla henkilöllä, joka ei muita tehtäviä hoitanut, ja ylitöiden sijaan työt oli vain jätettävä kesken ja seuraavalle mikäli niitä ei ehdi hoitamaan loppuun. Miran äänensävy muuttuu pettyneeksi kun hän kertoo seuraavaa:

”mä en voinut tajuta! Että siis yks ihminen osaa vain yhden tehtävän ja mä teen työtä monella eri osastolla, saan pyynnön tulla tuuraamaan toisen töitä aina tarpeen vaatiessa ja kykenen esimerkiksi kolmen työpäivän aikana tekemään kolmen eri tehtäväalueen töitä ja me saadaan tasan sama palkka. Että mä siis joustan ja mielelläni oon hyödyksi koko talolle ja opin monen ihmisen töitä, teen ne mielestäni yhtä hyvin kuin monet vain sitä yhtä ainoota tehtävää ja mulla ei oo mitää valttia keskustella palkasta. Tein ne työt vielä nopeesti ja usein tein enemmän ku moni muu niiden mun päivien aikana.. jäi usein kahvitki juomatta. En oo ruutini-työn tekijä missää nimessä ja enemminkin mä teen monipuolisia tehtäviä, mutta kyllä siinä väkisinki tuli semmonen olo että mun osaamista vaan hyödynnetään mutta sitä ei arvosteta yhtää ku en saa siitä mitään takasi. Emmä siis sano että palkka ois ainoa keino, mut ei se arvostaminen oikeestaa muussakaa näkyny. Ei oikeestaan edes tullu kiitosta, ja tää hyödyntäminen vaan kasvo koko ajan... kädet oli koko ajan liian täynnä töitä enkä edes saanu tapani mukaan aina hoitaa niitä loppuun jos en sit tehny sitä ilmatteeks....kun ylityöt kiellettiin. Ei se oo vaan mua olla hoitamatta asioita loppuun, enemmin sit tein ne ku esimies lähti enkä vaa merkannu tunteja.”

Miralla tuli eteen paikkakunnan vaihtaminen ja samassa hän vaihtoi työpaikkaa pankkiryhmän sisällä toisen paikkakunnan toimipisteeseen. Mira teki heti alusta uudelle esimiehelleen rehellisesti selväksi miten nauttii haasteista ja miten toivoo uuden työpaikan ymmärtävän tätä Miran tarvetta joka osa-alueella. Miralle luvattiin haasteita ja mahdollisuutta vaikuttaa oman uransa etenemiseen ja haastattelussa painotettiin hänen osaamisensa suurta merkitystä tulevassa työsään. Kaikki kuulosti niin täydelliseltä työhaastattelussa ja työsuhteen alussa. Mira lähti uuteen työhön innoissaan.

Innostus loppui kuitenkin tässäkin työssä lyhyeen kun selvisi, että käytännössä Mira oli palkattu uudelle konttorille työhön, jossa tekisi käytännössä paljon vähemmän haasteellisia tehtäviä kuin oli edellisessä työssään tehnyt. Mira tulisi yhteiskuntatieteen sekä kauppatieteen maisterina pääasiassa tekemään soittotyötä, työtä joka hänestä tuntui täysin puhelinmyyntityöltä. Ensimmäisessä kehityskeskustelussaan hän otti puheeksi jälleen kaiken, mitä on aiemmin tehnyt ja mihin häntä voisi tässäkin pankissa hyödyntää, ja hänelle luvattiin haasteellisempia tehtäviä, jotka toteutuisivat viimeistään määräaikaisen työsopimuksen ollessa katkolla.

Mira ei viihtynyt työssään lainkaan. Hän vertasi esimiestään aiempiin esimiehiinsä ja koki tämän ilkeänä ja epärehellisenä. Esimies oli etäinen ja omaa etuaan ajava. Hän oli Miran sanojen mukaan ”teennäinen”, ja Mira kertookin halunneensa kyseisestä työstä pois jo ensimmäisen kokonaisen kuukauden jälkeen.

”Oli kauheeta tajuta ku oli vaan kuukauden ollu töissä ja oli solmittu vuoden määräaikaisuus, että tässä mä nyt sit sen vuoden ainaki oon. Se mun esimies oli vaan ihan uskomaton.. sitä ei kiinnostanu sen muutamat alaiset niinku ollenkaa, se valehteli asioita, peitteli asioita ja oli vaan yleisesti ottaen tosi etäinen ja niin teennäinen. Se oli olevinaan välillä mukava mutta mä vaan näin jotenki niin sen läpi. Se ei ollu aito ja välillä se aitous tuli esiin tosi rumana käytöksenä, niinku kerran se nöyryytti mua meidän palaverissa. Olin ollu työmatkalla viikonlopun yli ku semmoset edustusmatkat kuulu meidän työhön ja ne ei meinannu maksaa siitä mulle palkkaa... ja sit otin sen puheeks ja myös luottamushenkilön kanssa, koko meidän tiimin puolesta.... Niin se päätti sitte palaverissa kertoa kovaan ääneen kaikille kuinka minä olin tämmöstä alkanut vaatia ja huomauttaen että määräaikaisilla sopimuksilla kannattais vähän miettiä kuinka toimii..”

Mira jatkoi myöhemmin samasta aiheesta kun narratiivi eteni pohdintaan siitä epävarmuudesta joka oli yksi päällimmäisin syy siihen että Mira pyrki kaikin keinoin esimiehen alaisuudesta pois.

”Sil oli myös hirvee tarve jotenki päästä pompottamaan ihmisiä. Meil oli niinku meidän työtehtävien puolesta joustavat työajat, mutta sit se välillä kuitenkin valitti siitä jos ei joku ollu paikalla kun se olis halunnu kysyä jotain. Sit sovittii että joku on aina 9-17 paikalla, mut sit saatto tulla valitusta jollekki tietylle henkilölle että kun just se ei ollu paikalla ku olisi juuri hänelle ollu asiaa. Mut kuitenkin joskus heitti kello 17 mulle kun en ollut tehny kaikkee vielä loppuun että läheks nyt jo

kotiin. Tosi ristiriitasta infoa eikä ikinä tiennyt miten pitäis toimia kun työsopimus ja viralliset säännöt sanoi toista ja päivästä riippuen oma esimies sanoi mitä sanoit...ja joka saattoi jo seuraavana päivänä olla ihan toisella tavalla.”

Miran esimies oli epävakaa ja jatkuva varpaillaan oleminen sai Miran hakemaan aktiivisesti muihin töihin heti työsuhteen alusta. Vihjailuja tuli työsuhteen määräaikaaisuudesta jos työntekijä piti puolensa eikä ikinä tiennyt miten hän reagoi kysymyksiin. Joskus työntekijä oli jopa nöyryytetty pihalle esimiehen työhuoneesta, jos esimiehen mielestä työntekijä tuli väärään aikaan tai esitti hänen mielestään typerän kysymyksen. Eräs toimihenkilö, jonka esimies ilmeisesti koki uhkana, sai kokonaan lähteä määräaikaaisuuden loputtua. Tämä siitä huolimatta että kyseinen toimihenkilö oli tehnyt kaikkien aikojen myyntituloksen.

”meil oli semmone ylimukava yks työkaveri joka teki vastuullisempia päällikön tehtäviä mutta toimi tän meidän esimiehen alaisuudes kuitenkin. Se oli oikeesti ihan huippu työssään ja teki ihan hillitöntä myyntiä. Paljon parempaa ku kaikki muut ja teki vissii jonku ennätyksenki. Se ite oli kertonu ettei sillä ihan mee ajatukset yhteen sen meidän esimiehen kans ja että niillä on ollu sanaharkkaa ku se esimies ei tykkää ku sanoo omat ideansa ja kehitysehdotuksensa suoraan... mut ikinä en ois arvannu et sen työsopparia ei jatketakkaa. Se oli jotenki koko meidän tiimille hirvee shokki. Kaikkihan me tiedettii syy, se et meidän esimies ei vaan kestä sitä ettei se hallitse kaikkee ja ettei sen ajatukset ja ideat aina oo vaan parhaita, se ei kestäny sitä et joku voi keksiä sitä parempia ideoita, ja sit se savusti sen meiltä ulos vakuuttamalla sen esimiehet siitä ettei se oo sopiva taloon ja tiimiin. Mut meille se yllättäen taas valehteli syyks jotain ihan tuulesta temmattua.. oisko ollu nii et se sano ettei sen työlle oo tarvetta enää tai jotain... mut ylläriylläri...siihen kuitenkin aika pian tuli talon sisältä uus ihminen tekemään sitä samaa työtä. Se oli musta vaan ihan järjetöntä toimintaa. Ja naurettavinta on se ettei me saatu edes puhua meidän esimiehen esimiehelle tästä tai mistään muustakaan asiasta. Piti pysyä hierarkian rajoissa ja kaikki meni oman esimiehen kautta eteenpäin.. noh. meillähän ne asiat ei menny eteenpäin”

Mira kertoo narratiivissaan avoimesti ja hieman tuohtuneena siitä miten koki esimiehensä epärehellisyiden loukkaavana koko tiimiä kohtaan. Hierarkiasta hän ei myöskään nauttinut. Toimihenkilöt saivat puhua ylöspäin vain oman esimiehensä kautta, ja toimihenkilö koki, ettei hänelle voinut puhua. Esimieheen ei voinut luottaa, mitään asioita ei viety eteenpäin kuten oli

sovittu ja kaikki kehitysideat ja kritiikki otettiin uhkaavana vastaan. Esimies ei myöskään hoi-
tanut lupaamiaan asioita eikä esimerkiksi vienyt eteenpäin toimihenkilöiden lomiin tai työsuh-
teen muutoksiin liittyviä asioita. Mira kertoo kokeneensa yrityksen toiminnan epäkunnioitta-
vana toimihenkilöitä kohtaan ja painottaa ettei ollut ainoa joka koki olonsa arvottomaksi. Työsaavutuksia mitattiin seuraamalla aikaansaatuja lukuja ja sitä mikä kunkin onnistumispro-
senti on tavoitteisiin nähden. Tavoitteet asettaa kyseisessä organisaatiossa Miran mukaan ih-
miset, jotka ”eivät tiedä siitä käytännön työstä mitään”.

*”jotenki me oltiin niinku pelkkiä numerosarjoja taululla.. onhan se isompi talo,
mutta kyllä mä ainaki haluan olla muutaki ku numerosarja jota korkeampi johto
ei edes tunne... se johto jolle ei saanu ees puhua. Mä en edes saanu mennä mur-
heitani sinne avaamaan oman esimiehen ohi vaan piti kertoa kaikki sille, tai jos
meni ohi niinku yks työtoveri teki niin siitä vasta sitte saiki kuulla ja pelätä työ-
suhteen taas päättyvän. Varpaillaanhan siellä oltiin ja se että meitä kohdeltiin ku
roskasäkkejä, mut oli sillä hetkellä vaan hyväksyttävä, että oli joku työpaikka ja
jonkinmoiset tulot, ja siitäki meitä muistuteltiin viikottain et pitää olla tyytyväinen
että on vielä töitä...”*

Yrityksen johtoon Mira ei millään tasolla voinut luottaa. Mitään ei voinut sanoa niin, että ei
olisi tarvinnut pelätä että asiasta saa vielä kuulla. Lisäksi Mira koki myös organisaation edus-
tajien käytöksen epäluotettavana häntä kohtaan. Muun muassa lounastaukojen osalta esimiehet
saattoivat seurata kuluneita minuutteja ja mikäli työtovereiden kanssa vaihdettiin muutama sana
muusta kuin työhön liittyvästä asiasta, kyseenalaistettiin koko työn tekeminen. Myös kahvin-
keitto oli sallittua vain tiettyinä aikoina päivästä. Esimerkiksi aamukahvin keittämiseen puutut-
tiin siksi, että se vie työaikaa, ja jos aamukahvin otti työpisteelleen, nousi ongelmaksi se, ettei
kahvia saa juoda lähellä työkoneita.

*”kerran kun me keitettiin aamulla kahvia se meidän esimies tuli paikalle kun seis-
tiin keittimellä ottamassa kahvit kuppiin aloittaaksemme työpäivän.... niin tervehi-
timisen sijaan se heti ekana raivos meille siitä kun vaan hengailaan ja jutellaan
kun voisi tehdä myös työtä. Ja sit se kerran palaverissa myös piti puhuttelun siitä
kuinka työpisteellä ei saa juoda kahvia, ettei työkoneille satu mitään.” ... ”sit ku se
alko huomaa miten ihmiset ei viihdy niin alko kannustaan meitä hyvän työilma-
piirin ylläpitämiseen ja sano kuinka tärkeä on et yhes juodaan kahvit jne. mut
vähä se oli vaikeeta ku eka kielsi koko kahvin keittämisen, sit kielsi sen ettei saa*

juoda sitä kahvia yksinkää oman pöydän ääres mut kuitenkin pitäis viihtyä töissä ja sillai et meidän pitäis ite kehittää yhdessä työilmapiiriä ja tehä asioita yhdessä. Tämmösistä oudoista turhamaisista jutuista mulla meni jotenki täysin arvostus sitä kohtaan... emmä voinu edes kattoo sitä ihmistä ilman et ajattelin siitä näitä asioita mitä täs oon kertonu. Ilmeisesti se luuli et saa tommosella kurilla arvostusta ja auktoriteettia mut ei kyllä toiminut ainakaan mun suhteen. Mä en arvosta tollasta ihmistä yhtää ja kyllä sielä tehot kärsi ihan selvästi ku ei ihmisiä vaan enää huvittanu yrittää kun kiitos oli tommonen”

Mira haki uusia töitä heti aloitettuaan työt kyseisessä työpaikassa, mutta uuden työn saaminen kesti 10 kuukautta. Motivaatio kärsi ja Mira kertoi tulleensa laiskaksi, jopa ihmiseksi jota ei itse enää tunnistanut:

”oli se jotenki karua huomata miten sitä voi muuttua ihan toiseksi ihmiseksi. Mielestäni oon aina ollut tunnollinen työntekijä ja semmone yrittäjähenkilö, mut yhtäkkiä ku tajusin vihaavani sitä työympäristöä, tajusin myös sen ettei mua enää kiinnosta edes tehdä töitä. Ei huvittanu enää olla mitenkään talolle hyödyksi eikä huvittanu enää olla hyvä siinä mitä tekee. Mä jotenki ennemmin olin ja vaan keskityin hakeen töitä tai suunnitteleen vapaa-aikaa. Mol.fi sivu oli jatkuvasti auki ja facebook keskustelujakin kävin kavereiden kanssa kesken työpäivän. Joskus kirjoitin jopa työhakemuksia töissä kun oikeen vastusti se työn tekeminen. Olin niinku rehellisesti sanottuna surkein työntekijä ikinä.. tai niin ainaki luulin mut toki paljastu myöhemmin et olin tehny kuitenkin meistä kaikista parhaan tuloksen. Se kai tarkoittaa vaan sitä etten tosiaan ollu ainut joka ei saanu itestään enää mitää irti...?”

”Kyl se ainaki mua jotenki koettelee ku yhtäkkiä kukaa ei arvostakkaa yhtää sitä minkä eteen oot vuosia tehny töitä yliopiston penkkejä kuluttaen... edellisis työpaikois mun taidot huomattiin ja seki et olin avulias ja autoin myös muita, tossa työpaikassahan sain haukut siitäkin että autoin kollegaa sen kiireessä kun kerran osasin ja omat työt oli tehty jo hyvin. Tuli kyl sillonki nii mitätön olo, yrität tehdä ja osoittaa mihin susta on niin haukut tulee siitäki, kaikkeen pitäis kysyä lupa, ihme ku ei vessassa käyntiinkin. Tuntu niinku niitä ei edes kiinnostas tietää kuka mä oon ja mihin mä kykenisin.”

Mira nauraa kertoessaan, kuinka muutaman kerran ajatteli, että esimies ehkä pelkäsi sitä, että Mira voisi jopa menestyä haastavammissa tehtävissä. Mira oli jo kuukausia aiemmin päättänyt että työsuhde ei jatkuisi hänen osaltaan määräajan jälkeen. Työssä oli liian huono olla ja hän ottaisi vaikka riskin työttömyydestä ennemmin kuin jäisi ”tallottavaksi” kyseiseen organisaatioon. Mira oli jo kokenut muita työpaikkoja ja tiesi miten paljon paremmin asiat voisi olla. Se vaatisi vain uskallusta hakeutua pois. Mira haki työsuhteen loppuun saakka uusia tehtäviä lähes päivittäin ja perusti jopa toiminimen hätäratkaisuksi, mikäli jäisi lopulta työttömäksi.

Kauppatieteen opiskelut oli aloitettu tähtäimenä päästä vaikuttamaan asioihin sekä toteuttamaan myös itseä, ja sen hän päätti saavuttaa keinolla tai toisella. Vähintäänkin hän halusi pois ympäristöstä, joka jatkuvasti painaisi hänen itsetuntoaan sekä osaamistaan alas. Usko omaan osaamiseen oli horjunut ja Mira uskoi epävarmuuden näkyvän jo työhaastatteluissakin. Suuremman hyödyn hän uskoi saavan irti vaikka opiskelemalla lisää, mikäli jäisi työsuhteen päättyessä työttömäksi.

Juuri ennen määräajan päättymistä hän kuitenkin mietti vielä vaihtoehtoja ja päätti kysyä, mitkä olisivat mahdollisuudet päästä haastavampiin työtehtäviin ja sen kautta myös toisen esimiehen alaisuuteen. Mira varasi ajan henkilöstöosastolle ja pääsi juttelemaan ohi oman esimiehensä. Miran viesti siitä, miten hän voisi olla suuremmaksi hyödyksi yritykselle kuin mitä tällä hetkellä oli, kääntyi henkilöstöosastolla muotoon, jossa Miraa syytettiin asenneongelmasta sekä motivaation puutteesta koskien työtä pankissa. Häntä huomautettiin siitä, miten hallituksen kokouksessa työsuhteen jatkumista olisi tarkasteltava tästä näkökulmasta. Mira lähti tapaamisesta järkyttyneenä, eikä voinut ymmärtää miten toive haasteista ja lupaus siitä, että pystyisi paljon haastavampaan työhön, voidaan kääntää niin, ettei hänellä ole motivaatiota työskentelyyn ylipäätään. Työnhaku jatkui ja pian Mira sai kutsun työhaastatteluun. Haastattelu kääntyi voitoksi ja työsopimus solmittiin. Mira kuitenkin kertoo, että päivä jolloin hän irtisanoutui, oli mielenkiintoisin aikoihin:

”siis se päivä kun olin menos irtisanoutuun, sain kutsun mun esimiehen esimiehelle... mähän siis odotin jo jotain haukkuja ku tiesin et se hallituksen kokous oli ollu. Valmistauduin ihan pahimpaan eli siis haukkuihin ja tietoon siitä ettei mun työsuhdetta jatketa. No, se ei haitannu ku olin jo saanu uuden työn. Mä sit kuitenkin vähä yllätyin, ku menin sinne, nii se alko puhuun mitä ne oli keskustellu sen henkilöstöpäällikön kans, ja et se oli asiasta eri mieltä ja et ne päätti et ne nyt aikoo tarjota mulle tehtävää johon sit haluis et sitoudun, eli olisin saanu vakipaikan...

Se oli kyl jotenki nii hieno hetki, mul oli hetken KAKS työtarjousta tässä haastavassa markkinatilanteessa. Mut nää oli nyt tajunnu mun potentiaalin vähä myöhään, ja koko vuoden kohtelu oli ollu semmosta niin kohtuutonta, että mä sit vastasin siihen kiittäen ei kiitos, ja sanoin et just sain töitä muualta ku ymmärsin viimeks ettei täällä tulevaisuutta mun osalta oo. No ne alko sit vielä mua jopa ylipuhuu jäämään, ja kyseli oonko tosiaan tehny lopullisen päätöksen, mut olin onneks jo nii varma siitä et muualla voi olla niin paljo parempi..... Niin mä sit irtisanouduin sen keskustelun päätteeks ja aika ylpein fiiliksin enkä kyl oo kattu.”

Mira onneksi tiesi millaista ruoho voi olla aidan toisella puolella, mutta harmitteli kertomuksessaan sitä että kaikki ei välttämättä tiedä, eikä edes uskalla sitä selvittää, vaikka nykyisessä työssä olisi huono olla. Esimerkkinä Mira kertoi ystävättärestään joka päivittäin valittaa työstään kuten Mira aiemmassa työpaikassaan, mutta Miran kehotuksista huolimatta ei ole uskaltanut edes lähettää työhakemuksia. Hän vetoaa siihen, ettei kuitenkaan uutta työtä saisi työmarkkinoiden ollessa haastavat ja luovuttaa työnhaun täysin yrittämättä. Tämä ystävätär kuitenkin voi Miran mukaan huonosti, ja raskas arki näkyy ystävän käytöksessä jatkuvana henkisenä stressinä myös vapaa-aikana. Väsymystä ja masentuneisuuden merkkejä on Miran mielestä ollut havaittavissa. Mira toteaa ystävänsä jo menettäneen toivon sekä itseluottamuksen ja ikään kuin tyytyy nykyiseen työhönsä sen varjolla, ettei olisi yhtä hyvä kuin muut hakijat. Omista vastoinkäymisistä huolimatta Mira onnistui pitämään toivoa yllä pyrkiessään itse muuttamaan omaa elämäänsä.

”Kyl se oma arvo pitää tietää eikä kenenkää saa antaa vaikuttaa sun ajatuksiin sun osaamisesta tollasella. Täs kohtaa juna meni jo ja onneks mä tiedän tasan kenen häviö se oli. Ja nyt mun työssä mun on niin hyvä olla, näin hyvä paikas en oo aiemmin ollukkaa. Nyt jälkeenpäin ajateltuna niin niitten toiminta siä pankis oli niin järkyttävää, ne siis aiheutti mulle ja monelle muullekki niin ”nolla”-olon. Tiedän muitaki ketkä on sieltä lähteny samasta syystä, mutta valitettavasti kaikki ei uskalla. Tosi monet kärsii siellä edelleenkin eikä sielä oo kuulemma mitkää toimintatavat muuttunu. Just kuulin meinaan ihan vastaavasta tilanteesta mun jatkajan kohdalla ja nyt se pelkää sielä että saa potkut ku oli kans ilmassu että vois tulevaisuudessa kokeilla muitakin tehtäviä..”

Miran tarina jatkuu vastauksella kysymykseen mitä Mira sitten arvostaa työelämässään. Mikä tekee Miran nykyisestä arjesta niin paljon mukavamman kuin hänen aiemmat työt? Mira kertoo että nykyiseen työhön mentytään, hän oli heti osa yhteisöä. Hänet otettiin vastaan osaavana ja kehityskelpoisena nuorena. Hänen mielipidettään on kysytty heti ensimmäisestä päivästä lähtien ja kehitysideat myös toteutetaan, mikäli niissä nähdään potentiaalia. Mira pääsi myös heti mukaan mielenkiintoisiin projekteihin ja ennen kaikkea Mira kokee että häntä on tässä työpajassa arvostettu, kuten myös kaikkia muita yrityksen työntekijöitä.

”Nyt mä oon ainaki niin motivoitunu, varmaan siks ku tuntuu et mä oon tärkeä osa tätä yritystä ja meillä kyl kaikki kokee niin. Mun ajatuksia arvostetaan mutta toki myös kyseenalaistetaan. Päätökset syntyvät keskustelemalla ja kaikkien ajatukset kuitenkin huomioidaan. Mulla on joustavat työajat ja semmonen lapsellinen käyttäminen on jäänyt historiaan.. mun esimies on sitä mieltä että kunhan työt hoituu ei oo mitää väliä kuinka siellä paikalla ollaan.. Sitä kyl arvostaa, se on niin hieno piirre esimiehessä. Se ihan avoimesti ja selvästi arvostaa meitä ja ennen kaikkea se luottaa meihin. Se luottaa siihen että työt tehdään kun on hyvä olla. Kahvin keittämistä tai muutakaa mitä mun aiempi esimies ajattelis laiskotteluna ei syynätä ja virheitäkin saa tulla ilman että saa potkut, kunhan ne saadaan korjattua. Me työntekijät saadaan toivoa asioita ja oikeestaan kaikki kuunnellaan ja noteerataan. Aluks siihen oli vaikeeta tottua että kaikkeen piti olla mielipide... oot suorastaan outo jos oot vaan asioista samaa mieltä, pitää sanoa mitä ite oikeesti ajattelee. Se on hienoo.”

Miran nykyinen esimies muistuttaa minun korviini kilpaurheilija Sannin kilpaurheiluvalmentajaa. Organisaation kulttuuri on se, että jokainen tekee itsenäisesti työnsä ja saa työn suorittamiseen tarvittavat oikeudet. Pienempiä päätöksiä saa tehdä täysin itse, mutta isompien ratkaisujen kohdalla työntekijät konsultoivat yrityksen johtoporrasta. Itsenäisen työskentelykulttuurin lisäksi Mira arvostaa joustavuutta työaikojen suhteen, ja Mira epäileekin jouston ja vapauden tunteen olevan suurin syy siihen, miksi yksilöt sitoutuvat työhön samoin kuin omaan yritykseen..

Se on jotenki niin tukeva, seisoo sun tekemisen takana ja apua saa kun sitä tarvii mut kuitenkin saa myös rauhassa tehdä.. oli sitten kotona tai toimistolla työtä tekemässä. Siellä joskus oikeen kannustetaan etätyöhön ja varsinkin itsenäiseen ja oma-aloitteiseen tekemiseen ja kyllä se on vaan niin motivoivaa. Mä ainaki teen

mielelläni pitkää päivää ku tarvii tai jatkan töitä vielä illalla kotona ku tiedän että jousto toimii myös toisinpäin. Meillä taitaaki kaikilla olla reippaasti aina plussatunteja ja kaikki toimii yrittäjä-periaatteella. Me kaikki halutaan että firma menestyy, se on hienoa. Ollaan ku samaa perhettä.”

Mira liittyy motivaation vahvasti siihen, miten tärkeää on, että häneen työelämässä luotetaan ja on mahdollisuus toimia itseohjautuvasti. Mira kokee olevansa motivoitunut silloin kun hänen osaamistaan arvostetaan ja sitä halutaan myös kehittää. Hänen nykyisessä työssään hän on mukana kehittämässä omaa työnkuvaansa ja kokeekin erittäin tärkeäksi sen, että henkilö joka asetettuihin tavoitteisiin pyrkii saa olla mukana myös tavoitteiden asettamisessa:

”Meillä mentaliteetti on se, että kun toimihenkilöt on mukana asettamassa tavoitteet ja jopa organisaation arvot jne. niin sillonhan ne on jo valmiiksi sitoutunut niihin, ne tulee jo valmiiksi sisältäpäin, jolloin niihin päästäänkin helpommin. Se ei niinku oo semmonen perinteinen johtaja, vaan se auttaa meitä johtaan asioita ite ja on siinä tukena... se niinku ohjaa sua oikeeseen suuntaan kun on tarvis ja tukee sillon kun tukeminen riittää. Tää on musta kyllä hieno juttu ja nostan joka päivä mun esimiehelle sen arvomaailmasta ja toimintaperiaatteista hattua. Oon kuitenkin nähny jo tosi erilaisia esimiehiä ja erilaista kulttuuria... tämmöseen työhön on aamusin hienoa mennä!”

4.2.3 ”Pitää ottaa itte mittaa ittestään koko ajan”

Piia on työelämässä jo kerännyt pitkän työkokemuksen. Piia on 53-vuotias yrittäjäelämän läpikäynyt, nykyisin valtion asiantuntijatehtävissä toimiva ahkera ”työmyyrä”. Piia toimi yrittäjänä 20 vuotta, mutta joutui noin kymmenen vuotta sitten luopumaan yrityksestään liiketoiminta-kaupan myötä. Hän omisti yrityksestä puolet. Yrittämisen jälkeen Piia on toiminut parin suuren projektin parissa, joista viimeisin oli ELY-keskuksen eli valtion projekti. Sen myötä hän ajautui valtion virkaan, työ- ja elinkeinotoimiston rivityöntekijäksi työvoimatoimiston tehtäviin. On selvää, että vanhan yrittäjän arvot ja toimintatavat eivät aina kohtaa valtion kankeiden toimintatapojen kanssa, ja tästä syystä Piian kokemus nähdään merkittävänä tuomaan tutkimukseen näkökulmaa.

Piia tietää olevansa yrittäjäluonne ”henkeen ja vereen”. Yrittäminen oli mielekästä johtuen sen haastavasta luonteesta ja siitä, että päätökset saa tehdä itse, tai Piian tapauksessa yhdessä yrityskumppanin kanssa. Yrityksen kehittäminen oli erityisen mielekästä ja jatkuvasta kiireestä huolimatta Piia koki että yritys on se mikä arkeen toi energiaa. Piia ei tarinassaan kerro miksi yrityksen omistajuus lopulta vaihtui, miksi hän myi osuutensa yrityksestä, mutta keskusteluissa käy selväksi, ettei yrityksestä luopuminen ole ollut hänen tahtotilansa.

Useamman mutkan kautta, yrittäjäyyden sekä vaativien projektitehtävien jälkeen Piia on nyt TE-toimiston palveluksessa. Hänet palkattiin projektiin, jossa tehtävänä oli auttaa alkavia yrityksiä, mutta resurssien supistuessa hänet siirrettiin työvoimaneuvojaksi. Piia on selvästi havaittavissa, ettei nykyinen työ tunnu miellyttävältä. Piiaa motivoi parhaiten haasteelliset tehtävät ja erityisesti ne joihin hän on saanut itse vaikuttaa. Piia painottaa myös sitä, että hän toivoisi, että häntä kuunnellaan ja että hän saisi vaikuttaa asioihin.

”Teen työssä parhaani silloin kun vastapuolikin näyttää että yrittää parhaansa. Tärkeintä mulle on, että esimies arvostaa, kunnioittaa ja antaa mahdollisuuden näyttää mihin pystyn. Esimiehen täytyis mun mielestä aina antaa työntekijän kehittää ja parantaa toimintatapojaan siten että työ pysyy koko ajan tarpeeksi haastavana ja mielekkäänä.”

Piia kokee olevansa itsenäisen työn tekijä. Hän toimii tehokkaimmin, kun saa itse suunnitella mitä tekee, milloin tekee ja kuinka työnsä tekee. Piia on kokenut merkittävää vaihtelua omassa tehokkuudessaan muun muassa riippuen siitä missä järjestyksessä asioita tekee. Piia myös korostaa sitä, miten kaikki yksilöt tarvitsevat erilaista ohjausta ja se on otettava huomioon kun johtamista ja johtamisen kehittämistä nykyorganisaatioissa mietitään. Kun toinen tarvitsee tarkan ohjeistuksen sekä jatkuvaa tukea, toinen saattaa hoitaa kaiken tehokkaammin itsenäisesti täysin ilman ohjeita.

”mä oon enemmän semmonen itsenäisen työn tekijä”...”sillon tuntuu ettei mee kallista aikaa hukkaan ja saan paljon enemmän aikaa.”

Piia huomauttaa myös siitä, että liian itsenäisestä työstä voi kuitenkin olla myös haittaa. Kokenutkin projektipäällikkö saattaa joutua vaikeuksiin työssä jossa annetaan niin sanotusti ”liian vapaat kädet”. Tunne siitä, ettei tiedä mitä minulta odotetaan voi olla ahdistava, jolloin pelko epäonnistumisesta valtaa tekijän mielen. Tässä pelkotilassa työntekijän mahdollisuus onnistua kärsii ja voidaan joutua tilanteeseen, jossa tulos ei ole organisaation odotusten mukainen, jolloin siitä ei ole hyötyä työntekijälle eikä myöskään organisaatiolle.

”sen verran pitää kuitenkin tulla ohjeistusta että tietää mitä odotetaan ja mitä ny yleensä pitää tehdä” ... ”Sellanen oli mun viimeisin ja oikeastaan molemmat projektipäällikön hommat, missä ei ollut minkäänlaista johtamista...olin siihen asti aina luullut että teen mieluiten töitä mahdollisimman itsenäisesti mutta liika on liikaa siinäkin. Kun menee täysin vieraaseen työympäristöön eikä kukaan kerro mitään niin ei siinä itteään kovin tervetulleksi tunne. Oli siinä sitte yks perehdytyspäivä ku esimies kerto kaiken mahdollisen, anto puhelimen, -siihen sim-kortin ja kannettavan yhtenä aamupäivänä ja iltapäivä kierrettiin talo ja työkaverit läpi. Sen jälkeen ei tullu mitään ohjeita eikä kommentteja, eikä kukaa kysynyt miten menee tai mitä kuuluu.projektisuunnitelma vaan tuotiin pöydälle ja siitä sitten piti tarttua työhön kiinni.”

Kokemuksen myötä Piia on oppinut tietämään koska työssään on onnistunut, kunhan hän tietää mitä häneltä odotetaan. Hän tietää itse olevan itsensä pahin kriitikko, joten jos hän on itse suoriutumisensa tyytyväinen, on varmasti muutkin. Piia ei sen vuoksi edes kaipaa mitään ”pönkitystä” työstään. Piia kuitenkin kokee, että sopiva määrä palautetta auttaa jokaista kehittymään työssään.

”jotain palautetta pitäsi kyllä saada...edes sen verran että joku on huomannut että oon jotain tehny. Muuten kyllä yleensä ite tiän koska oon työssä onnistunut...sen verran mulla on rima aina korkeella”

Pialle tärkeää työelämässä on se, että muut arvostavat häntä. Mikäli Piia ei saa työssään haastavia tehtäviä, hän kokee, ettei arvostusta ole. Vastuullisten työtehtävien saaminen tuntuu palkitsevalta ja osoittaa Pialle esimiehen puolelta suurta luottamusta. Piia on joskus jopa kokenut muiden uskovan häneen enemmän kuin hän itse uskalsi uskoa, mutta tämä ulkoa saatu luottamus on aina kantanut pitkälle. Piia on oppinut itsestään sen, että selviää työstä kun työstä mikäli vain siihen aina asennoituu samalla tavalla. Hän kertoo kokemuksistaan seuraavasti:

”tärkeätä se on että muut arvostaa siksi se ainaki mulle tuntuu pahimmalta jos on työyhteisössä kaikille pelkkää ilmaa...kukaan ei huomaa, ketään ei kiinnosta mitä teet. ...ja jos ei koskaan saa mitää haastavia tehtäviä...siinä sen arvostuksen (tai siis sen ettei sitä ole) sitte mun mielestä pahimmin huomaa.” ... ”paras on ollu yks esimies joka antoi mun hoitaa kaikkia mahdollisia yrityksen tehtäviä...se ei ite hirveesti konttori- ja hallinnollisia töitä rakastanu... niin siksi se varmaan anto kaikkia omia tehtäviään pikkuhiljaa mulle.... työnkuva laajeni kokoajan ja

ulottu sit lopulta siihen et hoidin kaiken eli olin hallintopäällikön pestillä hoitaen yrittäjän/johtajan tehtävät. Hoidin lopulta itsenäisesti ihan kaiken mitä pk-yrityksen vetämiseen nyt voi kuulua....usko itseen ja omaan pätevyYTEEN kasvoi koko ajan ja välillä kyllä tuntu että esimies usko ja luotti muhun paljon enemmän kuin mä itse....usein ajattelin että mistä se tietää että mä tuon homman handlaan kun en tiennyt sitä ittekään ennekuin olin sen hoitanu...aina se vaan luotti ja sitä mukaa mulla into työhön kasvoi ja kasvoi... Se on ollut mulle paras koulu ja työkokemus tähän asti. Se oli sellanen kokemus, joka mua eniten on kasvattanu ja jossa esimies osas kannustaa...opin siinä mitä kykyjä itsestä oikeen löytyykään ilman että niistä itse on tiennyt mitään...en ilman tuota kokemusta varmaan olisi päätenyt opiskelemaan itse johtamista enkä olisi muutenkaan oppinu itsestäni niin paljon kuin opin....sen voimalla olen opiskellu lisää, ottanu rohkeesti uusia tehtäviä vastaan ja luotan yleensä aina itteeni...omana mottona mulla onki, että hoidan homman kun homman jos sen kerran olen vastaan ottanu.”

Piian nykyinen työ TE-toimistossa tuntuu hänestä vastenmieliseltä ja liian yksipuoliselta. Siitä puuttuu täysin Piian kaipaamat haasteet. Uudet tuulet kiinnostaisivat, mutta ikä aiheuttaa Piialle epäilyksiä siitä voisiko hän enää tulla valituksi esimerkiksi edellä mainitun tyyppisiin projekteihin. Kokemukset työnhausta ylitettyään keski-ikä ovat olleet Piialle kielteisempiä kokemuksia ja syyksi hän epäilee juuri ikänsä. Myös yrittäjyys hänellä on käynyt mielessä ja Piian kertoessa tätä voi päätellä ajatuksen pyörivän hänen mielessään.

”ja se on tieteenki jo täs iäs tärkeetä että saa tehdä sellasia hommia johon tietää pystyvänsä... se että joutuu tekemään jotain rutiinihommaa asiakaspalvelutiskillä..... se ei kyllä hirveästi motivoi – mitenkään näitä muita toimiston ihmisiä aliarvioimatta...mutta kun meillä vaan koulutus- ja kokemustausta on erilainen... se ei tunnu ollenkaan omalta jutulta”

...”ymmärrän myös oikeen hyvin sen että esimerkiksi näillä asiakaspalvelutyötä tekevillä voi olla valtava motivaatio työhönsä...kenties oikein palavat tälle nykyiselle työlleen, joka on tietenkin onnellinen tilanne heille..... mutta sitä itse kyllä tosi kateellisena katon tällä hetkellä kun itse en työssäni tällä hetkellä viihdy”

Piia pohtii sitä miten kaikki on lopulta kuitenkin itsestä kiinni. Hän uskoo että jokainen voi vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa niin tarpeeksi halutessaan. Mikäli se työ mitä tekee, ei anna ihmiselle mitään, täytyy sille asialle tehdä jotain itse. Motiivit tekemiselleen voi löytää monelta

eri osa-alueelta. Asioita on tarkasteltava eri näkökulmista ja on tiedostettava omat arvonsa; tiedettävä miksi jotain tekee tai jättää tekemättä.

”joko muuttamalla omaa asennettaan tai vaihtamalla koko työpaikkaa. Kaikkihan ei aina mee omien odotusten mukaan.... mutta uskon että jos pienin askelin menee eteenpäin ja kokoajan tietää ite suunnan mihin on menossa, tulee varmasti jossain vaiheessa perille....ja voihan sitä nauttia elämästään muutenkin ja saada tyydytystä muustakin kuin työstä, yks mun työkaveri vihaa työtään mutta tekee sitä siks että meidän talossa on tosi pitkät lomat ja helppo ottaa välillä virkapaata.... jotta sitte voi tehdä pitkiä ulkomaan matkoja ja golffata... työ on sille vaan tapa toteuttaa ja mahdollistaa muuta elämäänsä. Ja kaveri tuntuu kyllä olevan tosi tyytyväinen tähän valintaansa. ”

Liittyen tähän, että ihmisen on tiedettävä mitä tekee ja miksi, Piia mainitsee myös sen, että on itse työpaikoissa ollut se joka asiat sanoo ääneen. Tarve kehittää tekemistä on aina ollut niin vahva, että kritiikkiä on helppo antaa, vaikka siitä ei aina kaikissa työpaikoissa pidetäkään. Enemmän siitä on kuitenkin ollut hyötyä kuin haittaa. Lisäksi Piia on tehnyt työnsä aina omaaloitteisesti. Piia ei turhia kysele, vaan toimii ja kantaa tekemisestään myös vastuun.

Piian tarve kehittää on johtanut siihen, että haasteiden puuttuessa ja työn ollessa ”tasapaksua” tuntuu hänestä kuin hän ei tekisi mitään ”hyödyllistä”. Tämä on ajanut hänet työuransa ohella, aikuisiällä suorittamaan KTM-tutkinnon, jonka lisäksi hän on opiskellut muitakin tietotaitoa täydentäviä kursseja. Hän nimeää itsensä ”ikuiseksi opiskelijaksi”, sillä esimerkiksi lukeminen ei ole hänelle mielekästä mikäli se ei sisällä asiaa, jotain uutta ja mielenkiintoista jonka tietämisestä on hyötyä. Tavoitteita Piia asettaa itselleen sekä työssään, että sen ulkopuolella jatkuvasti. Työssä menestymisen syyksi hän arvelee juurikin kyvyn vaikuttaa itse:

”...kyllä se työssä on mulla ollu oma kunniahimo joka eniten on vaikuttanu. Jos jonkun homman on tehtäväkseen ottanu, on se sitten kunnialla hoidettu... niin hyvin kuin ikinä vaan mahdollista muuten ei voi itteään peilistä kattoa eikä itteensä olla tyytyväinen. Ja toinen on se, että sitä laittaa ittellensä koko ajan kaikenlaisia tavoitteita..pitää ikään kuin ottaa itte mittaa ittestään koko ajan....välillä se ärsyttääki ku tuntuu ettei oikeen koskaan voi olla rennosti. Tälläki hetkellä olisi siihen mahdollisuus mutta nyt sitte piti taas ruveta vähä suoritteleen arvosanoja yliopistos kun muka tuntu ettei tee tarpeeksi mitää hyödyllistä.”

Piia oppi tarkastelemaan omaa toimintaansa erityisesti ollessaan projektipäällikön tehtävissä. Se, että oli tiukat aikataulut ja tavoitteet ”niskassa” koko ajan aiheutti sen että omaa toimintaa ja varsinkin ajankäyttöä oli tarkasteltava jatkuvasti. Hän koki hetkiä jolloin projektista selviäminen tuntui täysin mahdottomalta tehtävältä, mutta kun hän vain jatkoi sinnikkäästi tekemistä eikä antanut periksi, syntyi tulosta. Piian kohdalla onnistumiset ruokkivat hänen uskoaan vastaaviin tehtäviin ja hän uskoo, että positiivisella asenteella voi jokainen saada aikaan paljon:

”Mä uskon kyllä tosi vakaasti positiivisuuteen ja myönteiseen kierteeseen tässä asiassa. Positiivisuus ja positiiviset asiat luo positiivisen kierteen ja samalla lailla toimii myös tosin päin ...jos rupeet uskoon ettei tuu mitää niin ei kyllä varmaan tuukaan.”

4.3 Tulosten yhteenvetoa ja vertailua

Kilpaurheilijoiden valmennuskulttuuri on avoin ja arvostava vuorovaikutussuhde (Liukonen ym, 2006). Valmentajan tehtävä on olla kilpaurheilijan tukena ja toisaalta toimia myös järjen äänenä. Kaikki tehdään tiiviisti yhdessä, ”yhteispelinä”, jo tavoitteiden asettamisesta lähtien. Kilpaurheilija itse, asettaa kauden tavoitteet – valmentaja kuuntelee. Valmentaja joko hyväksyy urheilijan tavoitteet, tai päätyy neuvottelemaan niistä, jos tavoitteet tuntuvat liian kovilta olosuhteisiin nähden. Valmentaja siis tukee yksilöä hänen kehittämisprosessissaan, mutta tarvittaessa, myös ohjaa yksilön toimintaa. Ohjaukseen ei kuitenkaan ryhdytä turhaan, silloin kun urheilijalle on selvää, miten päämääriin tulisi pyrkiä. Kilpaurheilijoiden tarinoissa korostuu se, miten valmentaja tuntee urheilijan (esim. Reiss, 2009), ja parhaimmillaan ymmärtää jopa keskeyttää harjoitukset silloin, kun harjoituksista on enemmän haittaa kun hyötyä.

Kilpaurheilijoiden kohdalla erityisesti se, että tavoitteet saa asettaa itse, motivoi yksilöä tekemään parhaansa jokaisena työpäivänä. Kilpaurheilijoita yhdistää tavoitteiden osalta se, että mitä pidemmälle ura etenee, sitä suuremmaksi kasvavat tavoitteet. Heille tavallista on haastaa itseään jatkuvasti kehittymään ja se tekee kilpaurheilu-urasta erityisen mielenkiintoisen. Kaikilla kilpaurheilijoilla korostuu kaksi vahvinta tekijää, jotka pitävät motivaatiota yllä työtä kohtaan. Itsensä johtamisen tärkein osa-alue kilpaurheilussa tuntuu olevan intohimo työtä kohtaan sekä itseluottamus. Lisäksi yksilön ympäristöstä saatu arvostus onnistuneista suoriutumisista,

tuntuu koukuttavan suoritusten jatkuvaan parantamiseen ja pitkäaikaiseen työhön sitoutumiseen. Kilpaurheilijoille on selvää, ettei menestyminen tule hetkessä.

Kilpaurheilijat uskovat vahvasti ajatuksen voimaan suorituksissa. Kun yksilö ajattelee, että onnistuu, siinä mitä tekee, tulee siinä suuremmalla todennäköisyydellä myös onnistumaan. Mikäli sen sijaan ajatuksen tasolla on luovuttanut jo ennen suoritusta, on kilpaurheilijoiden mielestä selvää, että suoriutuminen myös tulee epäonnistumaan. Silloin kun itse uskoo omaan tekemiseen, ei ulkopuolisten mielipiteillä ole välttämättä aina edes merkitystä. Kilpaurheilussa ollaan siis erittäin tietoisia mielen vaikutuksesta yksilön toimintaan, ja mielen ymmärtämiseen panostetaan siten paljon. Mielen johtamiseen on välttämätöntä keskittyä ja kilpaurheilijoiden arjen työskentelyyn kuuluukin mielikuvaharjoittelu. Itsensä kanssa on välttämätöntä uskaltaa käydä asioista vuoropuhelua ja itseä tulee jopa osata vakuutella taidoistaan, silloin kun itseluottamuksen taso laskee ja on vaara että suoritus kärsii.

Motivaatiota kilpaurheilijoilla vähentää tilanne, missä hän kokee kehityksen pysähtyneen ja erityisesti se, jos kokee kehityksen ottavan niin sanottua ”takapakkia”, eli kun kehityksessä mennään väärään suuntaan ja tekemisen tulokset huononee. Kehittymättömyyden ja alisuoriutumisen tunteet saattavat johtaa ahdistukseen, luovuttamiseen ja jopa rajuihin fyysisiin oireisiin kuten masennukseen. Epäonnistuessaan kilpaurheilija saattaa kokea epäonnistuneensa siitä huolimatta, että tulos olisi hyvä, mikäli se ei vastaa niitä odotuksia jotka yksilö on kauden alussa itsellensä asettanut. Pintaan nousee helposti epäilykset omia kykyjä kohtaan ja tämän välttämiseksi on erityisen tärkeää, että suoriutumisiin tartutaan aina, myös silloin kuin lopputulos on onnistunut.

Vaikka kilpaurheilussa merkittävimmissä roolissa on yksilö itse, on yksilön ympäristölläkin vaikutusta onnistumiseen. Merkitystä onnistumiseen luo erityisesti ihmiset, joiden kanssa ollaan eniten tekemisissä, eli perhe sekä valmentaja. Työtä tehdään yhdessä valmentajan kanssa, eikä perinteisestä organisaatiohierarkiasta ole tietoaakaan näiden urheilijoiden kohdalla. Työtä ”tehdään yhdessä”. Valmentaja pitää tavoitteet realistisina ja keskittyy tukemaan yksilöä saavuttamaan tahtomansa. Lähiympäristön kannustukset auttavat itseluottamuksen nostamisessa, ja vähentävät hyväksynnällään myös urheilijan suoriutumista koskevaa stressiä. Valmentajalle riittää se, että yksilö tekee parhaansa ja ymmärtää sen, ettei yksilö voi aina onnistua sata prosenttisesti.

Kilpaurheilijoiden sitoutuminen arjen työskentelyyn on määrätietoista ja vahvaa. Harjoituksissa pyritään aina parhaimpaan ja mikäli päivä on niin huono, etteivät harjoitukset etene, on työskentely hyväksyttävää lopettaa kesken, sen sijaan, että puristettaisiin yksilöstä viimeiset energian ja itsetunnon rippeet tuloksettomalla yrittämisellä. Valmentaja ymmärtää, että päästään parempiin tuloksiin, kun yksilön omaan arvioon omasta harjoituskunnostaan luotetaan ja itsensä haastamiset jätetään päiville, jolloin tuloksiin pyrkiminen tuntuu mielekkäältä.

Kilpaurheilijat johtavat siis itseään korkean motivaation ja vahvan itseluottamuksen kautta. Motivaatioon vaikuttaa ympäristön tuki, ja se, että kilpaurheilija itse tietää täysin, miksi työtään jatkaa. Keskeistä on se, että urheilija tunnistaa omat motiivinsa (Reiss, 2000; 2009). Kuten teoriaosuudessa todettiin (s. 32): työn mielekkyyden osalta tärkein, on ymmärtää omat arvot sekä intohimot ja ne ymmärrettyään, tulee yksilön ymmärtää myös seurata niitä (Quigley & Tymon, 2006; Reiss, 2000; Reiss, 2009). Omien arvojen tunnistamista ja itsensä johtamista harjoitellaan mielen johtamisen (Åhman, 2012), eli mielikuvaharjoitusten avulla. Oikeanlaisen valmennuksen avulla urheilijan itsellensä määrittelemä tavoite pysyy kirkkaana läpi kauden, kausi toisensa jälkeen.

Kilpaurheilijoiden motivaatio omaa arjen ”työtään” kohtaan, perustuu ihailtavaan intohimoon, itseluottamukseen sekä vapauden tunteeseen (Deci & Ryan, 1985), sillä he käyttävät suuren osan ajastaan, juuri siihen, mitä he haluavat tehdä (Reiss, 2009). Hyvät suoriutumiset syntyvät kovalla tahdolla, yhdistettynä aitoon uskoon omia kykyjä kohtaan (esim. Bandura, 1986). Itseluottamuksen merkitys korostuu kilpaurheilijoiden narratiivien tuloksissa useaan kertaan, ja on selvää, että itseluottamuksen heikentyessä myös heidän kykynsä johtaa itseään heikentyy. Syynä itseluottamuksen laskemiseen, on lähinnä useat peräkkäiset epäonnistumiset sekä pitkäaikainen kehittymättömyyden tunne. Jos kilpaurheilijan itseluottamus pääsee laskemaan, kärsii myös samalla yksilön itseohjautuvuus sekä tahto yrittää. Toisin sanoen yksilön päämäärä hämärtyy ja motivaatio laskee, johtaen siihen, että itsensä johtamisesta tulee haasteellista toteuttaa. Se on haasteellista siitäkin huolimatta, että yksilö on kokenut johtamaan itseään sekä ajatuksiaan.

Korkeakoulutettujen tarinoissa kiinnosti, paitsi se, mikä heidän yhteytensä on kilpaurheilijoihin, myös se, miten he kokevat itsensä johtamisen ilmenevän omilla työpaikoillaan, ja miten tämä vastaa heidän omiin odotuksiinsa työelämästä. Korkeakoulutetuille yhteistä on erityisesti se, miten arvostuksen puuttuminen vaikuttaa työmotivaatioon. Kun heitä ei ole kuunneltu,

heistä on jokaisesta tuntunut siltä, ettei heitä organisaatiossa arvosteta. Korkeakoulutetut siis kokevat, että kunnioitus heitä kohtaan, puuttuu silloin, kun työtehtävissä ei saa kehittyä toivomallaan tavalla. Se aiheuttaa heille tunteen, ettei heihin potentiaaliinsa uskota. Tästä syystä he voivat kokea jatkuvasti alisuoriutuvansa ja voivat huonosti siitä ajatuksesta, että voisivat antaa itsestään enemmän, jos siihen vain annettaisiin mahdollisuus. Tämä on mielestäni erittäin hyvä esimerkki Reissin (2000) ehdottamasta arvoristiriidasta: Esimiehän saattaa olla hyvinkin tyytyväinen korkeakoulutetun työpanokseen ja kunnioittaa korkeakoulutetun jo aikaansaamia saavutuksia – kenties alainen tekee tasaisen hyvää tulosta, josta on jo hyötyä organisaatiolle. Kuitenkin korkeakoulutettu itse, voi kokea itsensä organisaatiossa aliarvostetuksi, mikäli itse tietää pysyvänsä antamaan vielä enemmän. Hän saattaa kokea työtehtävänsä liian helpoksi, liian rutiininomaiseksi tai jopa tylsäksi. Ongelmaa voidaan mielestäni pohtia kolmesta eri näkökulmasta: 1) onko haasteen syntyperä vuorovaikutteisen kommunikoinnin (esimiehen kuuntelun) puutteessa (Liukkonen, 2006), 2) alaisen itseohjautuvassa vaikuttamisessa (Kelley, 1992) vai 3) siinä etteivät yksilön ja esimiehen arvot kohtaa (Reiss, 2009), jolloin toisen toiveet on vaikea ymmärtää myös ne kuultuaan.

Korkeakoulutettujen narratiivien tuloksia yhdistää vahva tarve kokea arvostusta tekemästään työstä. Arvostuksen puuttumisen kokemus johtui korkeakoulutetuilla eri asioista, mutta yhdistävä tekijä on se, että jokaisella se vaikuttaa vahvasti siihen miten työtään arkena tekee. Korkeakoulutetut tiedostavat oman tehottomuutensa silloin kun kokevat motivaation puuttuvan, eikä yksikään tunnu tehottomuudesta nauttivan. Erityisen harmillisena koetaan se, etteivät työnantaja ja esimies ymmärrä että heissä olisi huomattavasti enemmän potentiaalia, kuin se, mitä heistä on ymmärretty hyödyntää. Yhden korkeakoulutetun kohdalla se, ettei hänen potentiaaliaan haluttu hyödyntää johti siihen, että potentiaalin hyödyntämisen mahdollisuus annettiin toiselle organisaatiolle eli henkilö vaihtoi työpaikkaa. Myös muut korkeakoulutetut tuntuvat samasta syystä pohtivan vaihtoehtoja.

Työn tulee olla korkeakoulutetuille mielekästä, mutta itse työtehtävän mielekkyyttä suurempi merkitys tuntuu olevan edellä mainitun arvostuksen lisäksi vapaudella työskennellä omien aikataulujen mukaan ja itseohjautuvasti, ilman jatkuvaa työnteon tarkkailua. Se, että työnantaja uskoo korkeakoulutetun työskentelyyn, ilman että tämän työntekoa tarvitsee valvoa, luo korkeakoulutetulle olon luottamuksesta sekä kunnioituksesta. Kaikki tuntuu olevan samaa mieltä myös siitä, että työajan ja työtehtävien joustavuus tuntuu vastuulliselta ja että saa toimia oman työnsä esimiehenä.

Työstä saatu rahallinen korvaus on korkeakoulutetuille pienemmässä roolissa, ja sen vaikutus motivaatioon, heijastuu lähinnä yksilön arvostuksen kokemuksen kautta. Tärkeimmäksi osoitautuu se, että työssään pääsee kehittymään ja itse vaikuttamaan asioihin; omaan työskentelyyn sekä kenties yrityksen toiminnan kehittämiseen. Koulutus on korkeakoulutetuilla usean vuoden työn projekti, jonka jälkeen he myös odottavat pääsevänsä näyttämään mihin kykenevät. Kun korkeakoulutetun pyrkimys vaikuttaa ja kehittyä estetään, johtaa se siihen, ettei yksilöllä ole enää riittävää motivaatiota kyseiseen työtehtävään. Esimiestyöltä korkeakoulutetut odottavat ennen kaikkea tukea sekä luottamusta alaisten työntekoa kohtaan. Esimiehen tulee tehdä selväksi, mitä työntekijältä odotetaan ja toisaalta myös ohjeistaa tarpeeksi, mutta ei liikaa. Palautetta korkeakoulutetut arvostavat, niin myönteistä kuin myös kielteistä. Työssä täytyy olla haastetta ja tahtoa kehittyä korkeakoulutetuilla riittää. Kunnianhimo tuntuu kuvaavan jokaista tutkimukseen osallistunutta korkeakoulutettua ja yhteinen työn tavoite on, näyttää ainakin itsellensä mihin kykenee.

Itsensä johtaminen on tässä tutkimuksessa jaettu kolmeen pääulottuvuuteen: motivaatio, itseohjautuvuus sekä itseluottamus. Taulukossa 3 ”Itsensä johtaminen kilpaurheilijoiden ja korkeakoulutettujen näkökulmasta” esitetään poimintoja sekä empiriaosuuden että teoriaosuuden keskeisistä kohdista, jaoteltuna itsensä johtamisen kolmen eri ulottuvuuden mukaan:

Taulukko 3 Itsensä johtaminen kilpaurheilijoiden ja korkeakoulutettujen näkökulmasta

Motivaatio		Itseohjautuvuus		Itseluottamus	
Empiria	Teoria	Empiria	Teoria	Empiria	Teoria
<i>*"yks mun työkaveri vihaa työtään mutta tekee sitä siksi että meidän talossa on tosi pitkät lomat ja helppo ottaa välillä virkavapaata..... jotta sitte voi tehdä pitkiä ulkomaan matkoja ja golffata" Piia</i>	<i>*voidakseen motivoitua jonkin tehtävän suorittamiseen on yksilöllä tavoiteteorian mukaan oltava toiminnalleen jokin päämäärä tai tavoite johon hän sitoutuu (Lee, Locke & Latham, 1989; Locke, 1996).</i>	<i>*"Meillä mentaliteetti on se, että kun toimihenkilöt on mukana asettamassa tavoitteet ja jopa organisaation arvot jne. niin sillanhan ne on jo valmiiksi sitoutunut niihin..." Mira</i>	<i>*itseään johtava yksilö pyrkii vaikuttamaan ja sitoutuu organisaation tavoitteisiin. Itseään johtava yksilö haluaa jatkuvasti kehittyä (Kelley, 1988) s. 24</i>	<i>*"omana mottona mulla onki, että hoidan homman kun homman jos sen kerran oon vastaan ottanu." Piia</i>	<i>*pätevyyden tunne vahvistuu kun henkilö itse kokee selviytyvänsä työtehtävästään toivotulla tavalla. s.17</i> <i>* yksilöt, joilla on korkea usko omiin kykyihin, ovat kykeneväisempiä muuttamaan omia ajatuksiaan ja vaikuttamaan tietoisesti toimintaansa työelämässä (Bandura, 1996) s. 28</i>
<i>*"musta ainaki tietää että oon oikeassa paikassa. Mun mielestä se pätee ihan mihin tahansa työpaikkaan, et ei se niinku, ei missää muussakaan työssä menesty jos ei ihan hulluna halua tehdä sitä."... "et maanantai aamuna herää innoissaan et JESS, työpäivä ja työviikko alko!" Susanna</i>	<i>* työstään pitävä yksilö on huomattavasti helpompi saada kehittämään työtään kuin yksilö joka on työhönsä tyytymätön. (Ruohotie, 1998) s.17</i>	<i>* Ehkä siis on kyse myös siitä saadusta vastuusta ja luottamuksesta: luotetaan siihen, että kyllä se hommansa hoitaa siellä ihan itsekin" Tytti</i>	<i>* yksilö toimii motivoitummin olosuhteissa, joissa saa toimia omien valintojensa mukaan (Deci & Ryan, 1985) s. 25</i>	<i>*...jos rupeet uskoon ettei tuumitää niin ei kyllä varmaan tuukaan." Piia</i>	<i>* Itseluottamus on yksilön oma arvio siitä mihin hän kykenee, (subjektiivinen arvio omista taidoista). (Bandura, 1986) s.27</i>

<p><i>*"Nyt mä oon ainaki niin moti- voitunu, varmaan siks ku tun- tuu et mä oon tärkeä osa tätä yritystä ja meillä kyl kaikki ko- kee niin. Mun ajatuksia arvos- tetaan mutta toki myös kyseen- alaistetaan. Päätökset syntyy keskustelemalla ja kaikkien ajatukset kuitenkin huomioi- daan." Mira</i></p>	<p><i>*itsensä johtamisen voi myös kuvata yksilön ar- vomaailmana ja asenteina (Reiss, 2009) s. 11</i></p> <p><i>*yksilön tulee ennen kaikkea tunnistaa omat arvot sekä päämäärät sekä ymmärtää niiden vaikutus tekemisen mielekkyyteen (Quigley & Tymon, 2006; Reiss, 2009) s. 13-14</i></p>	<p><i>*"Teen työssä parhaani sil- loin kun vastapuolikin näyttää että yrittää parhaansa. Tär- keintä mulle on, että esimies arvostaa, kunnioittaa ja antaa mahdollisuuden näyttää mihin pystyn. Esimiehen täytyis mun mielestä aina antaa työnteki- jän kehittää ja parantaa toi- mintatapojaan siten että työ pysyy koko ajan tarpeeksi haastavana ja mielekkäänä." Piia</i></p> <p><i>*"Kuitenkin omaa työtä ja omaa työllisyyttä joutuu aja- tella niinkun omaa yritystä, koska kyse on kuitenkin omasta pärjäämisestä työssä ja ylipäätään työmarkki- noilla." Tytti</i></p>	<p><i>*itseohjautuvuus on it- sensä johtamisen ydin. yksilöllä on tarve "itse- määräämiselle" (Deci & Ryan, 1985) s.23</i></p>	<p><i>*"kyllä kaikessa mitä tekee, tarvii olla itse eka vakuuttunut siitä että onnistuu, niin voi myös onnistua." Sanni</i></p> <p><i>*"jos rupeet uskoon ettei tuu mitää niin ei kyllä varmaan tuukaan." Piia</i></p> <p><i>* mul on niinku tosi vahva usko siihen mitä mä teen, ja sen takia mul on hirvee vähä ollu semmosia niinku moti- vaatio-ongelmia koskaa" Su- sanna</i></p>	<p><i>*itseään johtavalla yksilöllä on korkea itseluottamus ja häntä kuvaa rohkeus sekä rehellisyys (Kelley, 1988) s. 24</i></p>
<p><i>*"Tuntu niinku niitä ei edes kiinnostas tietää kuka mä oon ja mihin mä kykenisin." Mira</i></p>	<p><i>Gardner ym. (2005) mu- kaan yksi ratkaisevin te- kijä on yhteiset arvot.</i></p>	<p><i>* "tuntu että esimies usko ja luotti muhun paljon enemmän ku mä itte....usein ajattelin että mistä se tietää että mä tiennyn sitä ittekään ennekuin olin sen hoitanu...aina se vaan luotti ja sitä mukaa mulla into työhön kasvo ja kasvo..." Piia</i></p>	<p><i>*itseohjautuvuus liittyy vahvasti onnistuneeseen suoriutumiseen sekä niin kutsuttuun itsetehokkuu- teen (Sousa, Coelho & Guillamon-Saorin, 2012). s.23</i></p>	<p><i>* "ei oo kehittynyt niinku mä oisin halunnu"... "se syö sil- lee pikkuhiljaa"... "se saattaa kalvaa tuola jossai, sellanen että tuntuu et sitä niinku ru- pee välillä sillee epäilee et no tuleekohan tästä kuitenkaa mitää, et vaik ny hulluna pa- nostaa nii entä jos ei vaan tuu enää mitää" Susanna</i></p>	<p><i>* erityisesti yksilöiden itse- luottamuksen kehittämi-nen tuo organisaatioille mer-kit- tävää hyötyä parantamalla organisaation tuottavuutta (Pattni & Soutar, 2008) s.27</i></p>

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Lukuisista rajauksista huolimatta tutkielman aihe osoittautui lopulta kuitenkin vieläkin haasteellisen laajaksi. Tutkielmassa olisi kenties kannattanut keskittyä ainoastaan korkeakoulutettuihin, tai ainoastaan kilpaurheilijoihin. Vertailuasetelman ja käytännön kontribuution vahvistamiseksi, päädyin asettamaan kilpaurheilijoiden kokemukset sekä korkeakoulutettujen tarpeet vastakkain. Siten pyrin todentamaan, että organisaatioiden johtajuuskäytännöissä on todellista tarvetta itsensä johtamisen näkökulmalle. Narratiivinen kerrontamenetelmä antoi odotusteni mukaista syvällistä tietoa. Tietoa olisi kuitenkin voitu saada vielä enemmän, mikäli kaikki narratiivit olisi saatu tehtyä kasvotusten. Haastattelussa olisi myös voinut pyytää tutkittavia kertomaan narratiivit kolmannessa persoonassa. Näin kertoja olisi saanut asioihin hieman etäisyyttä ja erityisesti ikävien kokemusten kertominen olisi voinut olla helpompaa ja tieto olisi voinut olla vielä syvempää. Tämän tutkimuksen osalta tätä ei kuitenkaan nähty tarpeelliseksi. Mikäli tutkimus olisi kohdistunut vieläkin henkilökohtaisempaan kontekstiin kuin työympäristö, olisi kerronta kolmannessa persoonassa ollut suotavaa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut ymmärtää itsensä johtamista syvällisemmin ja edesauttaa itsensä johtamisen hyödyntämistä yleisesti organisaatioiden johtamisessa. Kilpaurheilumaailmassa ollaan itsensä johtamisen edelläkävijöitä, mutta liikemaailmassa itsensä johtamista tuetaan vielä hyvin vähän. Itsensä johtamista tutkittiin teoreettisessa viitekehyksessä aiempia tutkimuksia hyödyntäen ja tietoa vahvistettiin empirian avulla. Empiirisen osion tutkimuskohteenä olivat kahta eri ryhmää edustavat yksilöt: kilpaurheilijat sekä korkeakoulutetut. Kilpaurheilijat, jotka ovat jo tottuneita itsensä johtajia sekä korkeakoulutetut, joilla monilla on kyky johtaa itseään, mutta eivät välttämättä pääse itsensä johtamista arjen työssään toteuttamaan. Kirjallisuuskatsauksen sekä empirian avulla pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymykseen: Miten kilpaurheilijat sekä korkeakoulutetut johtavat itseään?

Kilpaurheilijat valittiin tutkimukseen siitä syystä, että he tuovat tutkimukseen itsensä johtamisen kokeneisuuden ja osoittavat myös sen, mitä liikemaailmalla olisi opittavaa kilpaurheilulta. Korkeakoulutetut sen sijaan osoittavat, että vaihtoehtoiselle johtajuusnäkökulmalle olisi organisaatioissa sijaa, ja sen, että heillä saattaisi olla organisaatioille huomattavasti enemmän annettavaa, kuin mitä heidän tällä hetkellä sallitaan antaa. Kaikkea olemassa olevaa potentiaalia

ei organisaatioissa hyödynnetä. Aikaisemmissa tutkimuksissa itsensä johtaminen kuvattiin yksilön tietoisena vaikuttamisena omaan toimintaansa; yksilön itsesäätelyprosessien hallitsemisena (Manz, 1986; Manz & Sims, 2000; Houghton, Neck & Singh, 2004) ja keinona oppia motivoimaan itseään (Godwin ym., 1999; Neck, Neck, Manz & Godwin, 1999). Kilpaurheilijoille itsesäätely on arkipäivää, sillä aivan kuten kilpailut, myös jatkuvat harjoitukset, on tehtävä täysillä. Kilpaurheilijoiden tarinat paljastavat, että on selvää, etteivät kilpaurheilijatkaan aina ole motivoituneita ja täysissä voimissaan. Tällaisina päivinä onnistumiseen tarvitaan tietoista itsesäätelyä, omien ajatuksien hallintaa (Åhman, 2012) ja ennen kaikkea kovaa tahtoa ja uskoa siihen, mitä omalla tekemisellään voi vielä saavuttaa.

Tässä tutkimuksessa itsensä johtamisen tutkimus perustui muun muassa Manzin (1986) sekä Houghtonin ym. (2003) määritelmään, ja itsensä johtamista tutkittiin yksilön pyrkimyksenä toimia itseohjautuvasti ja itseään motivoiden. Tutkimuksessa ilmenee, että kilpaurheilijoiden tapauksessa urheilijan ja valmentajien vuorovaikutteinen suhde tukee vahvasti itseohjautuvuutta; tavoitteet asetetaan itse ja niiden saavuttamisen mahdollisuuksista keskustellaan avoimesti. Tavoitteisiin on helppo sitoutua: ne motivoivat, koska yksilö on ne itse asettanut. Kilpaurheilijaa motivoi myös se, että hän näkee tavoitteensa aina kirkkaana mielessään ja näkee jopa itsensä saavuttamassa suurimman päämääränsä. On siis kyse Åhmanin (2012) lausumasta tekemisen selkeydestä sekä vahvasta itseluottamuksesta (Bandura, 1986): on tiedettävä miksi asioita tekee, mihin toiminnallaan pyrkii ja luotettava siihen, että tarvittava potentiaali löytyy itsestä.

Kilpaurheilijat olivat kaikki samaa mieltä ajatuksen voimasta itsensä johtamisessa: Mikäli ei itse usko omaan onnistumiseensa ja kehittymiseensä, ei kehittymistä myöskään tapahdu. Sen sijaan, kun tunnistaa ja muistaa oman potentiaalinsa, on erittäin todennäköistä tavoitteissaan myös onnistua. Mielestäni oli valitettavaa huomata, miten korkeakoulutettujen kokemuksissa ilmeni useampiakin tilanteita, missä yksilöillä oli vahva usko omaan potentiaaliinsa, mutta esimiestasolla tätä uskoa ikään kuin ajettiin alas. Esimiehet saattoivat lannistaa yksilöä esimerkiksi kehottamalla häntä tyytymään nykyhetkeen tai jopa uhkaillen työsuhteen päättämällä. Vielä valitettavamman tilanteesta tekee se, että kun yksilöt toivat ilmi esimiehilleen potentiaalinsa, tarkoituksenaan vaikuttaa oman työn mielekkyyteen ja tehokkuuteen (Kelley, 1992), saattoi tämä päätyä esimiehen taholta nöyryytykseen. He siis päätyivät tilanteeseen, jossa itseohjautuvuudesta ja vahvasta uskosta omiin kykyihin melkein pä rankaistiin. Kun itseluottamus ja tahto kehittyä tyrmätään kehoituksella olla tyytyväinen nykyhetkeen, on selvää, että se johtaa tyyty-

mättömyyteen. Jokaisen korkeakoulutetun kertomus osoittaa, että se koetaan arvostuksen puutteena, sillä se tuntuu siltä kuin heihin ei uskottaisi, tai että heidän potentiaaliaan ei edes haluta hyödyntää. Tämä haasteiden sekä arvostuksen puute, on tutkimuksen korkeakoulutetuilla johtanut vähintäänkin ajatuksiin työpaikan vaihtamisesta.

Kaikilla korkeakoulutetuilla olivat tavoitteet olleet aina korkealla. Päämääränä heillä ovat vaativat työtehtävät, joissa koulun penkillä opittuja taitoja voidaan aidosti hyödyntää. He haluavat jatkuvasti haastaa itseään, kuten motivaatio-osiossa esittämäni Reissin (2001) työelämän motiivit osoittaa (Taulukko 2: ”Työelämän motiivit” s.21). Vastuulliset työtehtävät tuntuvat korkeakoulutetuista erityisen palkitsevilta, niistä syntyvän luottamuksen tunteen myötä (Vroom, 1964). Korkeakoulutetut arvostavat suuresti vastavuoroista luottamusta. Osa korkeakoulutetuista nosti narratiivissaan esiin myös palkan merkityksen. Korkeakoulutetut arvostavat kykijensä mukaista ansiota, mutta mielenkiintoista oli se, että ansiotaso itsessään ei ole korkeakoulutetun motivaatioon vaikuttava tekijä. Paljon suuremmassa roolissa on syvällisemmät seikat palkkatason taustalla. Jokainen tutkimuksen korkeakoulutettu nauttii selvästi itseohjautuvan työn tekemisestä. Itseohjautuvuudesta he puhuvat joustavien työaikojen sekä työtehtävien, vastuun, luottamuksen sekä vaikuttamisen näkökulmista. Omaan työhön halutaan vaikuttaa henkilökohtaisen maksimaalisen tehokkuuden saavuttamiseksi. Vapaus määritellä omia työtehtäviään sekä vapaus aikatauluttaa työpäiviään, tuntuu kunnianosoitukselta esimiehen ja organisaation taholta (Deci & Ryan, 1985). Kuten Sousa ym. (2012) on todennut, myös tässä tutkimuksessa korkeakoulutetut painottivat, että mahdollisuus toimia itseohjautuvasti, on tekijä, joka heitä eniten sitouttaa tekemään työssään parhaansa.

Itsensä johtamisessa on kyse siitä, että yksilö johtaa itseään tietoisesti, jokaisella elämänsä alueella. Asioita ei jätetä sattuman varaan, vaan päämääriä tavoitellaan ja sitä kautta myös saavutetaan. Se vaatii itseohjautuvuutta, itseluottamusta sekä motivaatiota. Motivaatio perustuu itsensä johtamisen näkökulmasta katsoen, yksilön tavoitteisiin sekä ennen kaikkea tarpeisiin, toisin sanoen yksilön arvoihin. Yksilön tulee tunnistaa omat päämääränsä, jotta voi löytää sisäisen motivaationsa. Henkilökohtaisten motivaatiotekijöiden tunnistaminen saattaa olla osalle yksilöistä haastavaa, sillä etenkin kiireinen työkuulttuuri ja epävakaa työmarkkinat, ohjaavat meitä työskentelemään yhä kovemmin tärkeän itseanalyysin sijaan.

5.1 Kilpaurheilusta malleja itsensä johtamiseen?

Korkeakoulutettujen kokemukset työelämästä viestivät tyytymättömyyden tunteesta, etenkin itsensä johtamisen osalta, mutta toisin on asia kilpaurheilijoilla. Jokapäiväinen työ tuntuu kilpaurheilijoista pääasiassa mukavalta, ja myös väsyneinä päivinä heistä löytyy tahtoa yrittää. Epäonnistumiset opitaan ottamaan vastaan, käymällä syy ja seuraussuhteet yksityiskohtaisesti läpi. Epäonnistumiset käsitellään aina heti ja katse käännetään kohti seuraavia mahdollisuuksia. Erityisen tärkeää kilpaurheilijalle on, osata käydä itsensä kanssa keskustelua, kuten Åhman (2012) on ehdottanut. Niin onnistumiset, kuin myös epäonnistumiset, tulee analysoida perusteellisesti, ja tietoa tulee hyödyntää jatkossa. Kilpaurheilijoiden tarinoissa korostuu, tähän liittyen, tarve mielikuvaharjoituksille, joiden avulla voi oppia vakuuttamaan itseään omista kyvyistään, silloinkin, kun itseluottamus on päässyt heikkenemään. Jos taas käännetään katse tutkimuksen korkeakoulutettuihin, tuntuvat he kokevan jatkuvaa rimanalitusta silloin, kun eivät pääse vaikuttamaan asioihin ja kehittämään itseään sekä ympäristöään. On syytä kysyä ääneen: auttaako kukaan yksilöä työelämän epäonnistumisien käsittelemisessä? Kuten kilpaurheilijat kertomuksissaan avoimesti kertoivat, saattaa pitkäaikainen epäonnistumisen kokemus, johtaa pahimmillaan jopa masennukseen.

Avoimen valmennuskulttuurin sekä korkean itseluottamuksen lisäksi, kilpaurheilijoita motivoi arvostus, jota menestyksen kautta saa. Palkinnot ovat sellaisenaan merkityksettömiä, sen sijaan motivaatiota lisää erityisesti ympäristöltä saatu arvostus silloin, kun itseään haastamalla, on onnistunut omissa tavoitteissaan ja samalla täyttänyt myös ympäristön odotukset. Myös korkeakoulutetut mainitsivat palkkatason merkityksen, mutta myöskään heillä se ei sinällään vaikuta työmotivaatioon. Sen sijaan korkeakoulutetut kokevat ansiotulon määrittelevän heidän tekemänsä työn tärkeyden sekä ympäristön arvostuksen.

Kilpaurheilijat haastavat jatkuvasti itseään. He pyrkivät jatkuvasti kehittymään ja narratiivien tuloksista voidaan päätellä, että ajoittain voi kilpaurheilijan pahin vihollinen olla kilpaurheilija itse. Kun itse asettuu itseään vastaan ja alkaa epäilemään itseään on selvää, ettei saavutuksia synny. Ihanteellinen olisi tilanne, jossa myös liikemaailmassa saataisiin kilpaurheilun tavoin, yksilöllinen potentiaali ”hehkumaan” ja itsensä johtaminen sille tasolle, että yksilöt työelämässäkin voisivat ja uskaltaisivat todeta itse olevansa kehittymisensä ainoa este; se olisi Åhmanin-

kin (2012) mukaan ”johtamistieteen vallankumous”. Myös liikemaaailmaan tarvittaisiin enemmän kilpaurheiluvallmentajien kaltaisia, yksilöt tuntevia, tukea antavia, arvostavia ja itseohjautuvuutta tukevia esimiehiä.

5.2 RMP - motivaatioprofiili kartoituksen tueksi?

Yksilö, joka tuntee itsensä, tekee tutkitusti itseään tyydyttävämpiä valintoja ja on silloin myös tehokkaampi valitsemassaan työssä. Reiss (2001) totesi tutkimuksissaan, että yksilön motivaatiota voidaan mitata kuudentoista perustarpeen intensiteetin eli vahvuusasteen kautta. Konkreettisenä työkaluna motivaation ja itsensä johtamisen mittaamiseen, Reiss tarjoaa tieteellisesti standardoidun motivaatioprofiilin, jota hyödynnetään kuitenkin vielä todella vähän. Menetelmän hyödyntäminen organisaatioissa, tarkoittaisi käytännössä sitä, että yksilöt tutustuisivat itseensä, jonka jälkeen henkilökohtaiset profiilit rinnakkain asettamalla, voisi esimerkiksi esimies kehittää ymmärrystään alaisiaan ja heidän tarpeitaan kohtaan. Ei ole yhtä keinoa lisätä motivaatiota organisaatioissa, vaan keinoja on yhtä monta kuin on yksilöitä.

Kuten teorialuvussa mainittiin, en voinut tutkijan roolissani, olla kokeilematta Reiss (2001) menetelmän toimivuutta. Uuden oppiminen, eli motivaatioanalyysin mukaan uteliaisuuden tarve vei mukanaan ja työkalua oli päästävä itsekkin käyttämään. Päätin tehdä profiilin testausten kaikille tutkimukseni korkeakoulutetuille. Minua kiinnosti lähinnä teoriaosuudessa esittämäni, viisi työelämän motiivia: valta, uteliaisuus, itsenäisyys, hyväksyntä sekä status. Näistä erittäin vahvana oli jokaisella uteliaisuus, eli tarve jatkuvasti kehittyä ja oppia uutta. On siis tästäkin näkökulmasta katsoen selvää, että pitkäaikainen kehittymättömyyden tunne, luo korkeakoulutetuille ahdistusta ja paineita pyrkiä muutokseen, kun yksilön tarvetta ei organisaatiossa ymmärretä. Myös muut tarpeet asettuivat kaikilla tutkituilla vahvuudeltaan vähintään tutkittujen keskiarvon tasolle, ja jokaisen tarpeen kohdalla vähintään yhdellä korkeakoulutetulla, oli tarve selvästi keskiarvoa korkeampi. Korkeakoulutetuista kenelläkään ei ollut mikään näistä työelämän motiiveista keskiarvoa matalampi. Tämä vahvistaa korkeakoulutettujen kertomuksia siitä, että he haluavat kehittyä ja että he motivoituvat vastuusta, itsenäisestä työskentelystä ja työllään saavutetusta arvostuksesta. Nämä korreloivat siis teorialuvussa esitettyjen työelämän tarpeiden kanssa (Reiss, 2001).

Työkalusta olisi liikemaaailmalle apua ja se voisi tuoda helpotusta yksilöiden motivaatioon sekä luontaisiin työskentelytapoihin tutustumiseen. Kun tuloksia verrataan korkeakoulutettujen kertomuksiin, vahvistavat motivaatioprofiilin tulokset selvästi korkeakoulutettujen omia kertomuksia. Työkalusta voitaisiin organisaatioissa hyötyä jo rekrytointivaiheessa, jolloin löydetäisiin organisaatioon sellaiset yksilöt, joiden arvot ja työskentelytavat tukevat organisaation arvoja ja toimintatapoja.

5.3 Mitä opittiin?

Tutkimukseni vastaa tutkimuskysymykseen, miten kilpaurheilijat ja korkeakoulutetut johtavat itseään ja tarjoaa tietoa itsensä johtamisesta modernina johtajuusnäkökulmana. Toivon, että tutkimuksestani olisi apua mahdollisimman monille ja, että se voisi toimia ohjenuorana organisaatioille, itsensä johtamisen kehittämisessä. Toivon, että tutkimuksestani on apua myös yksilön motivaation syvällisempään ymmärtämiseen. Oma kiinnostukseni aiheeseen, on ruokkinut tutkimussuunnitelmaani jo vuosien ajan, ja pitkän tutkimuksen työstämisprosessin vuoksi, tutkielman tutkimuskysymys sekä rakenne ovat muuttuneet useaan otteeseen.

Tutkimuksessa ilmeni, että yksilön motivaatio, itseohjautuvuus sekä itseluottamus ovat yhteydessä toisiinsa. Tästä voidaan päätellä, että jokaista osa-aluetta tulisi organisaatioissa tukea. Tutkimukseni pohjalta on todettava, että itsensä johtaminen lähtee yksilöstä sisältäpäin. Kilpaurheilijat johtavat itseään intohimolla, äärettömällä itsensä motivoimisella sekä vahvalla itseluottamuksella. Korkeakoulutetut sen sijaan, johtavat itseään silloin, kun heille tarjotaan siihen mahdollisuus. Korkeakoulutetut kokevat itse voivansa antaa enemmän kuin mitä organisaatioissa otetaan vastaan. Itseohjautuvuutta tukeva työympäristö sekä työympäristön arvostus ovat seikkoja, jotka heitä voimakkaimmin motivoi. Haasteeksi muodostuvat usein yksilöiden väliset arvoristiriidat. Usein juuri ne sokaisevat yksilöt muilta näkökulmilta. Tarvitaan ymmärrystä yksilön motivaatioon sekä vuorovaikutteista suhdetta osapuolien välillä: avointa keskustelua ja ymmärryksen kehittämistä.

Korkeakoulutetut toivovat työympäristöltään joustavuutta, mahdollisuutta vaikuttaa sekä heidän työpanostustaan arvostavaa käytöstä. Avoin ja rehellinen kulttuuri ruokkii luottamusta, ja lisää sitoutumista. Jokaista korkeakoulutettua motivoivat eri asiat, joten on tärkeää muistaa, että arvot sekä itseohjautuvuus ovat täysin yksilöstä riippuvaisia, eikä tätä voida yleistää kuvaamaan

kaikkia korkeakoulutettuja. Sen vuoksi organisaatioissa tulisi jatkossa kiinnittää eniten huomiota yksilöllisiin arvoihin. Organisaation tulisi tarjota itsensä johtamista tukeva työympäristö ja esimiehen oppia tuntemaan itsensä sekä alaisensa kilpaurheiluvallennuksen tavoin. Esimiehen tulisi keskittyä tuntemaan, tukemaan, arvostamaan ja luottamaan, liiallisen valvomisen ja ohjaamisen sijaan. Yksilöistä tulee siis välittää myös liikemaailmassa, mikäli halutaan pois ”olen vain täällä töissä” ajattelusta ja halutaan aidosti kehittää yrityksen toimintaa.

Itseluottamuksen merkitys korostuu sekä kilpaurheilijoiden, että korkeakoulutettujen kokemuksissa. Kilpaurheilijat tiedostavat itseluottamuksen tärkeyden. He ovat kokeneet niin korkean kuin matalankin itseluottamuksen vaikutuksen urheiluasuoritukseen, ja mikä merkittävintä, he ovat oppineet keinot oman itseluottamuksensa vahvistamiseen. Korkeakoulutettujen kokemukset ovat erilaisia. Tyytymättömyys työssä tuntuu korkeakoulutetuilla liittyneen pääasiassa siihen, ettei heitä kuunnella, eivätkä he pääse vaikuttamaan omiin työtehtäviinsä. Itsensä johtamisen toteutumisen estää näiden henkilöiden kohdalla työympäristö, mutta sen vaihtaminenkaan ei ole yksinkertaista. Se rajoittuu pelkoon turvallisuuden tunteen menettämisestä, ajatukseen siitä, voisiko edes saada parempia tehtäviä ja kannattaako työpaikan vaihtaminen.

5.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Itsensä johtamiseen liittyen tutkittavaa on vielä paljon. Itsensä johtamisen ulottuvuuksien välillä on yhteys, mutta kyseistä yhteyttä tulisi tutkia yhä pidemmälle, selittämään itsensä johtamisen syntyperää. Lisäksi jäi selvittämättä, mikä on kokemuksen vaikutus itsensä johtamiseen? Etenkin mielen johtamisen osalta, uskon kokemuksen vaikuttavan asiaan. Olisi myös kiinnostavaa tietää, miten kilpaurheilussa hyödynnettäviä mielikuvaharjoituksia voisi hyödyntää liikemaailmassa ja mikä olisi tämän käytännön hyöty organisaatioille? Tavoiteasetantaa tulisi liikemaailmassakin tehdä yksilölähtöisesti, eli antaa alaisten itse määritellä itsellensä tavoitteita. Itse asetettujen tavoitteiden on jo todettu sitouttavan yksilöä kilpaurheilussa, mutta jatkotutkimuksille jää tehtäväksi selvittää, miten merkittävä hyöty siitä olisi organisaatiolle tuottavuuden kannalta.

LÄHDELUETTELO

- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005) Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315—338.
- Bandura, A. (1986) Social Foundations of Thought and Action: a Social Cognitive Theory. *Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey*.
- Bandura, A. (1996) Multifaceted impact of self-efficacy beliefs on academic functioning. *Child Development*, 67(3), 1206-1222.
- Barney, C. & Elias, S. (2010) Flex-time as a moderator of the job stress-work motivation relationship. *Personnel Review* 2010, 39(4), 487-502.
- Bjugstad, K., Thach E., Thompson, K., & Morris, A. (2006) A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles. *Journal of Behavioral & Applied Management* Apr2006, 7(3), p304-319.
- Bligh, M., Pearce, C. & Kohles, J. (2006) The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 296 – 318.
- Boss, A. & Sims H. Jr (2008) Everyone fails! Using emotion regulation and self-leadership for recovery. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 135-150.
- Brown, A. (2003) The new followership: A challenge for leaders. *Futurist*, 37, 68.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011) *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Deci, E. & Ryan, R. (1985) Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. *Plenum Press, London*.
- Deci E. & Ryan, R. (2000) The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4).
- Denis, J-L., Langley, A. & Sergi, V. (2012) Leadership in the Plural. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 211–283.
- Eskola ja Suoranta (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, 8. painos. Vastapaino, Tampere.
- Gardner, T., Avolio, B., Luthans, F., May, D. & Walumbwa, F. (2005) Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16, 343–372

- Gilson, T., Reyes, G.F. & Curnock, L. (2012) An Examination of Athletes' Self-Efficacy and Strength Training Effort During an Entire Off-Season. *Journal of Strength and Conditioning Research*, 26(2), 443–451
- Godwin, J., Neck, C. & Houghton, J. (1999) The Impact of thought Self-leadership on Individual Goal Performance – A Cognitive Perspective. *The Journal of Management Development*, 18(2).
- Gummesson, E. (2000) *Qualitative Methods in Management Research*. London: Sage Publications
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997) *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Houghton, J.D., Neck, C.P. & Manz, C.C. (2003) Self-leadership and superleadership: The heart and art of creating shared leadership in teams. In C.L. Pearce & J.A.
- Houghton, J., Neck, C. & Singh, K. (2004) The relationship between self-leadership and personality: A comparison of hierarchical factor structures. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 427–441.
- Kelley, R. (1988) In praise of followers. *Harvard Business Review*, 66, 142–148.
- Kelley, R. (1992) *The power of followership*. New York: Doubleday.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Gummerus.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. (2006) *Taitolajina työ: johtaminen ja sisäinen motivaatio*. Oy Edita Ab, Helsinki.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2002) Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57, 705–717.
- Manz, C.C. (1986) Self-leadership: Toward an Expanded Theory of Self-influence Processes in Organizations. *Academy of Management review*, 11, 585–600.
- Manz, C.C. & Neck, C.P. (2004) *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. 3rd ed., Upper Saddle River, N.J : Pearson/Prentice Hall.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (1987) Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managed work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106–128.
- Manz, C.C. & Sims, H.P. Jr (1987) Leading Others to Lead Themselves. *Science Quarterly*, 32, 106–128.

- Manz, C.C. & Sims, H.P (1991) SuperLeadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. *Organizational Dynamics*, 198(4), 18-35.
- Manz, C.C. & Sims, H.P. Jr (2001) New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves. *Berrett-Koehler, San Francisco, CA*.
- Neck, C. & Houghton, J. (2006) Two Decades of Self-Leadership Theory and Research - Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295.
- Neck, C. & Manz, C. (2007) Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence. *Upper Saddle River, N.J : Pearson/Prentice Hall*.
- Neck, C., Neck, H., Manz, C.C. & Godwin, J. (1999) I Think I Can, I Think I Can. *Journal of Managerial Psychology*, 14, 5/6, 477-501.
- Närhi, A. & Frantsi, P. (1998) *Psyykkinen valmennus – järkeä ja sydäntä*. Helsinki: Otava.
- Pattni, I. & Soutar G. (2009) The effectiveness of self-management training in organisations from two culturally different countries. *Journal of Management Development*, 28(7), 633-646.
- Pearce, C. & Manz, C. (2005) The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130–140.
- Quigley, N. & Tymon, W. Jr. (2006) Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management. *Career Development International*, 11(6), 522-543.
- Reiss, S. (2000) *Who Am I? The 16 basic desires that motivate our actions and define our personalities*. New York: Tarcher/Putnum.
- Reiss, S. (2009) *The Normal Personality. New Way of Thinking about People*. Cambridge University Press.
- Riessman, C. (2008) *Narrative Methods for the Human Sciences*. Sage Publications, California
- Robbins P. (2000) *Organizational Behaviour*, 9 painos, Prentice-Hall inc, New Jersey
- Ruohotie P. (1998) *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Oy Edita Ab, Helsinki,
- Ryska, T. & Vestal, S. (2004) Effects of Sport Motivation on Academic Strategies and Attitudes Among High School Student-Athletes. *North American Journal of Psychology*, 6(1), 101-120.
- Salmimies, R. (2008) *Onnistu its.esi johtamisessa*. WSOYpro, Helsinki.
- Sparrowe, R., (2005) Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly* 16, 419–439.

- Sydänmaanlakka, P. (2006) *Älykäs itsensä johtaminen*. Talentum, Helsinki.
- Thomas, K.W. & Tymon, W.G. Jr (1993) Does empowerment always work: understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation. *Journal of Management Systems*, 26(2), 1-13.
- Vallerand, R. (2004) Extrinsic and Intrinsic Motivation in Sport. *Ecyclopedia of Applied Psychology*.
- Van Yperen, N. & Orehek, E. (2012) Achievement goals in the workplace: Conceptualization, prevalence, profiles, and outcomes. *Journal of Economic Psychology*, 38, 71–79.
- Walton, R. E. (1985) From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63(2), 76- 84.
- Wang, J., Chatzisarantis, N., Spray, C. & Biddle, S. (2002) Achievement Goal Profiles in School Physical Education: Differences in Self-Determination, Sport ability Beliefs, and Physical Activity. *British Journal of Educational Psychology*, 72, 433–445.
- Williams, S. (1997) Personality and Self-leadership. *Human Resources Management Review*, 7, 139-155.
- Wood, R.E. & Bandura, A. (1989) Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14, 361-84.

LIITTEET

LIITE 1: Tarinallisten haastattelujen runko kilpaurheilijoille:

Tarinallisen haastattelun haastattelurunko pyritään pitämään avoimena. Keskitytään yksilön hyviin kokemuksiin sekä ongelmallisiin kokemuksiin, liittyen itsensä johtamiseen ja motivaatioon. Tärkeintä on antaa haastateltavan puhua hänelle merkittävistä kokemuksista.

Haastattelun alussa (ennen nauhoituksen aloittamista):

1. kerrotaan haastattelun etenemisestä
2. painotetaan haastateltavan anonymiteettiä
3. korostetaan haastateltavan omien näkemysten ja rehellisten kokemusten tärkeyttä – ei oikeita, eikä vääriä vastauksia!
4. kerrotaan, että tarkoitus on puhua menneestä, nykyisyydestä sekä tulevaisuudesta. Ennen kaikkea itselle tärkeistä asioista, haasteista tai ilmenneistä ongelmista.
5. Esitellään tutkimusaihe (itsensä johtaminen) muutamalla sanalla

→ Nauhoitus päälle

Taustatiedot:

Ikä?

Laji?

Kilpaurheilun kokemusvuodet?

Menestymisen taso arvokilpailuissa?

Aloituskysymys (jatkokysymykset tarvittaessa tarinan etenemisestä riippuen):

Kertoisitko ajasta jolloin olet kadottanut totaalisesti uskosi tekemisesi (urheilun) suhteen?

Apukysymykset:

Milloin ja miten tämä tapahtui?

Mitä tapahtui?

Miten löysit keinoja saada uskon takaisin?

Miten usko palasi?

Miten ohjasit ajatuksiasi?

Mikä motivoi sinua kuitenkin yrittämään / taistelemaan?

Jatkokysymykset (tarvittaessa kerronnan etenemisen auttamiseksi):

Mitä käytännön keinoja sinulla on ollut motivaation ja uskon palauttamiseen silloin kun suoritukset epäonnistuvat toistuvasti? Kerro esimerkki kokemuksestasi.

Millaista keskustelua käyt itsesi kanssa?

Miten olet ohjannut ajatuksiasi näinä hetkinä?

Mistä tavoitteesi syntyy?

Miten koet motivoivasi itseäsi?

Kerro esimerkki siitä, miten vaikutat asenteeseesi?

Tarinoita syventävät apukysymykset:

Mitä tämä kokemus on opettanut sinulle?

Miksi tuot erityisesti kyseisen aisan esille?

Kertoisitko tästä hieman tarkemmin?

Kertoisitko esimerkin tästä?

Miten koet asian? / Miltä se tuntui?

Millaisia ajatuksia kokemus herätti?

Millä tavoin toivot/ toivoit asioiden etenevän?

Miten tämä ilmeni?

LIITE 2: Tarinallisten haastattelujen runko korkeakoulutetuille:

Tarinallisen haastattelun haastattelurunko pyritään pitämään avoimena. Keskitytään yksilön hyviin kokemuksiin sekä ongelmallisiin kokemuksiin, liittyen itsensä johtamiseen ja motivaatioon. Tärkeintä on antaa haastateltavan puhua hänelle merkittävistä kokemuksista.

Haastattelun alussa (ennen nauhoituksen aloittamista):

1. kerrotaan haastattelun etenemisestä
2. painotetaan haastateltavan anonymiteettiä
3. korostetaan haastateltavan omien näkemysten ja rehellisten kokemusten tärkeyttä – ei oikeita, eikä vääriä vastauksia!
4. kerrotaan, että tarkoitus on puhua menneestä, nykyisyydestä sekä tulevaisuudesta. Ennen kaikkea itselle tärkeistä asioista, haasteista tai ilmenneistä ongelmista.
5. Esitellään tutkimusaihe (itsensä johtaminen) muutamalla sanalla

→ Nauhoitus päälle

Taustatiedot:

Ikä?

Koulutus?

Työhistoria?

Työhistoria organisaatiossa?

Työtehtävät?

Aloituskysymys (jatkokysymykset tarvittaessa tarinan etenemisestä riippuen):

Milloin ja millä tavoin olet työssäsi motivoitunut sataprosenttisesti (100%)?

Mikä on se asia, joka saa sinut tekemään työssäsi parhaasi?

Muistelisitko kokemuksia, jotka tekevät työssä motivoitumisesta ihan mahdotonta?

Miten motivoit itseäsi arjessa?

Miten ajattelet silloin, kun motivaatio on alhainen?

Jatkokysymykset (tarvittaessa kerronnan etenemisen auttamiseksi):

Missä tilanteessa ja miten, koet päässeesi joskus konkreettisesti johtamaan itseäsi työelämässä?

Oletko kokenut päinvastaista tilannetta? / Millainen voisi päinvastainen tilanne olla?

Millaiset kokemukset aiheuttavat kielteisen reaktion työmotivaation suhteen?

- Miten tämä kielteinen reaktio ilmenee käytännössä?

Mikä työssäsi on merkittävää (motivaation näkökulmasta)?

Miksi työskentelet tässä organisaatiossa/tässä työssä/tällä alalla?

Mitkä olivat odotuksesi kun tulit organisaatioon?

Miten organisaatio on vastannut odotuksiasi?

Milloin sinusta on mukava mennä töihin?

Milloin ja miten olet kokenut onnistuneesi työssäsi?

Tarinoita syventävät apukysymykset:

Kertoisitko esimerkin tästä?

Miten koet asian? / Miltä se tuntui?

Millaisia ajatuksia kokemus herätti?

Millä tavoin toivot/ toivoit asioiden etenevän?

Miten tämä ilmeni?

Kertoisitko tästä hieman tarkemmin?